

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO Y PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN  
OPERATIVA, PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL DEL  
DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA  
MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE ROPA DE BEBÉ  
“CREACIONES GABBY”, UBICADA EN EL SECTOR SUR DE  
QUITO, AÑO 2015.**

**JESSENIA CRISTINA ARIAS VILLALTA**

**DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO MACHADO**

**QUITO, 2016**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Diego Serrano

**INFORMANTES:**

Ing. Mariano Merchán

Ing. Fabián Cueva

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, quien ha llenado de bendiciones mi vida protegiendo cada uno de mis pasos, siendo ese empuje y fuerza espiritual quien me ha ayudado a alcanzar las metas que me he propuesto

A mis padres, quienes han sido el pilar fundamental en mi vida, por mantenerse firmes siendo esa mano amiga que me ha guiado por buenas sendas, corrigiendo mis errores y felicitando mis aciertos; por dedicar su vida entera a mí llenándome de tanto orgullo por tenerlos a mi lado

A mi hermana quien ha sido y es digno ejemplo de perseverancia, por ser mi amiga y por brindarme su amor y apoyo incondicional a cada momento, por su constante motivación de crecimiento y mejoramiento personal y profesional

***JESSENIA***

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo, es el resultado de constante sacrificio, paciencia y perseverancia, representando la culminación de una etapa en mi vida.

Entrego mis sinceros agradecimientos a las personas que sin su apoyo y gran colaboración no habría sido posible la realización de este trabajo de titulación, entre ellos cabe destacar:

A mi director de tesis, al Ing. Diego Serrano, quien con su ayuda, tiempo y tutoría me transmitió su conocimiento profesional y supo guiarme para la culminación de este trabajo, a más de ser mi guía, me brindó su amistad de manera incondicional y me enseñó que este paso es uno de los tantos que me faltan por cumplir, a los que hay que ponerle mucho empeño para que sean satisfechos.

De igual manera, quiero expresar un sincero agradecimiento a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Institución, que me abrió sus puertas y me acogió en sus aulas durante los cinco años de estudio de mi carrera profesional, conformada por excelentes profesionales, los mismos que a más de ser mis profesores, son mis amigos y compañeros.

Agradezco a los propietarios de la compañía de la cual se realizó el presente trabajo por proporcionarme la información necesaria para su desarrollo.

Mi agradecimiento infinito a mis padres y hermana a quienes tanto amo por su gran apoyo y sobre todo por la confianza que han depositado en mí

***JESSENIA***

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN, 1

### 1. ASPECTOS GENERALES, 3

#### 1.1 LA EMPRESA COMO ENTE ECONÓMICO, 3

##### **1.1.1 Clasificación de las empresas, 3**

1.1.1.1 Según su naturaleza, 3

1.1.1.2 Según el sector o la procedencia del capital, 5

1.1.1.3 Según la Integración del Capital o Número de Socios, 6

1.1.1.4 Según el tamaño, 8

#### 1.2 PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA, 9

#### 1.3 OBJETIVO DEL ESTUDIO, 11

##### **1.3.1 Objetivo General, 11**

##### **1.3.2 Objetivos Específicos, 11**

#### 1.4 ESTUDIO DEL SECTOR MANUFACTURERO ECUATORIANO, 12

##### **1.4.1 Estructura de la industria Manufacturera del Ecuador, 13**

##### **1.4.2 La Industria Textil dentro de la Economía, 14**

##### **1.4.3 Exportaciones Textiles, 15**

##### **1.4.4 Desempeño Económico del Sector Textil, 17**

##### **1.4.5 Empleo en el Sector Textil, 19**

##### **1.4.6 Balanza Comercial del Sector Textil Ecuatoriano, 21**

##### **1.4.7 Industria Textil Infantil, 22**

### 2. ANALISIS SITUACIONAL DE LA MICROEMPRESA “CREACIONES GABBY”, 25

#### 2.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES DE LA MICROEMPRESA CREACIONES GABBY, 26

##### **2.1.1 Descripción Geográfica de Creaciones Gabby, 26**

##### **2.1.2 Antecedentes Empresariales de Creaciones Gabby, 28**

##### **2.1.3 Planificación Estratégica de Creaciones Gabby, 29**

2.1.3.1 Misión, 30

2.1.3.2 Visión, 30

2.1.3.3 Objetivos, 33

#### 2.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL, 34

##### **2.2.1 Estructura Administrativa de Creaciones Gabby, 36**

##### **2.2.2 Estructura Funcional de Creaciones Gabby, 37**

#### 2.3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA CREACIONES GABBY, 55

##### **2.4.1. Descripción de las Instalaciones y Maquinarias de Creaciones Gabby, 56**

##### **2.4.2 Análisis del Ciclo de Producción de Creaciones Gabby, 59**

### **3. MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN OPERATIVA A LA MICROEMPRESA CREACIONES GABBY, 64**

#### **3.1 AUDITORÍA APLICADA AL PROCESO DE FABRICACIÓN DE LA MICROEMPRESA, 64**

##### **3.1.1 Descripción de las Fases de la Auditoría, 64**

- 3.1.1.1 Fase de Planificación, 64
  - 3.1.1.1.1 Fases de Auditoría, 64
  - 3.1.1.1.2 Planificación, 65
  - 3.1.1.1.3 Planificación Preliminar, 65
  - 3.1.1.1.4 Planificación Específica, 66
- 3.1.1.2 Fase de Evaluación de Control Interno, 67
  - 3.1.1.2.1 Definición de Control Interno, 67
  - 3.1.1.2.2 Elementos De Control Interno, 67
  - 3.1.1.2.3 Ambiente De Control Interno, 67
  - 3.1.1.2.4 Evaluación del Riesgo, 68
    - 3.1.1.2.4.1 Riesgo de Control, 69
    - 3.1.1.2.4.2 Riesgo de Detección, 70
    - 3.1.1.2.4.3 Riesgo de Auditoría, 70
- 3.1.1.3 Fase De Ejecución Del Trabajo, 70
- 3.1.1.4 Papeles de Trabajo, 71
- 3.1.1.5 Hallazgos de Auditoría, 72
  - 3.1.1.5.1 Condición, 72
  - 3.1.1.5.2 Criterio, 72
  - 3.1.1.5.3 Causa, 73
  - 3.1.1.5.4 Efecto, 73
  - 3.1.1.5.5 Conclusiones, 73
  - 3.1.1.5.6 Recomendaciones
- 3.1.1.6 Fase de Comunicación de Resultados, 73
  - 3.1.1.6.1 Borrador del Informe de Auditoría, 74
  - 3.1.1.6.2 Conferencia del Informe de auditoría, 74
- 3.1.1.7 Informe de Auditoría, 76
  - 3.1.1.7.1 Informe de Auditoría Definitiva, 75

#### **3.2 AUDITORÍA APLICADA AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA, 76**

##### **3.2.1 Descripción de las Fases de Auditoría, 76**

- 3.2.1.1 Fase de Planificación, 76
  - 3.2.1.1.1 Fases de Auditoría, 76
  - 3.2.1.1.2 Planificación, 77
  - 3.2.1.1.3 Planificación Preliminar, 77
  - 3.2.1.1.4 Planificación Específica, 78
- 3.2.1.2 Fase de Evaluación De Control Interno, 79
  - 3.2.1.2.1 Definición de Control Interno, 80

3.2.1.2.2 Elementos de Control Interno,	81
3.2.1.2.3 Ambiente de Control Interno,	81
3.2.1.2.4 Evaluación Del Riesgo,	81
3.2.1.2.4.1 Riesgo De Control,	82
3.2.1.2.4.2 Riesgo De Detección,	83
3.2.1.2.4.3 Riesgo de Auditoría,	83
3.2.1.3 Fase de Ejecución del Trabajo,	84
3.2.1.4 Papeles de Trabajo,	85
3.2.1.5 Hallazgos de Auditoría,	85
3.2.1.5.1 Condición,	86
3.2.1.5.2 Criterio,	86
3.2.1.5.3 Causa,	86
3.2.1.5.4 Efecto,	86
3.2.1.5.5 Conclusiones,	87
3.2.1.5.6 Recomendaciones,	87
3.2.1.6 Fase de Comunicación de Resultados,	87
3.2.1.6.1 Borrador Del Informe De Auditoría,	87
3.2.1.6.2 Conferencia Del Informe De Auditoría,	88
3.2.1.7 Informe de Auditoría,	89
3.2.1.7.1 Informe De Auditoría Definitiva,	89
Desarrollo de Programa,	90

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 152**

4.1 CONCLUSIONES, 152

4.2 RECOMENDACIONES, 152

#### **BIBLIOGRAFÍA, 154**



## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo, se analizará el desarrollo que la industria manufacturera ha tenido a lo largo de los últimos años considerando dentro de esta categoría a las pymes y medianas empresas que han decidido incurrir en esta actividad comercial que día a día ha ido adquiriendo auge dentro de la economía ecuatoriana ya sea de manera formal o informal.

A medida que la industria manufacturera ha ido cobrando fuerza es necesario destacar que no todos los negocios emprenden el inicio de sus actividades con políticas establecidas para el buen funcionamiento de sus actividades; por tal motivo, se ha desarrollado el diseño y propuesta de una auditoría operativa de gestión para evaluar el control y desempeño de los procesos productivos para un óptimo desarrollo de actividades tomando como análisis a la compañía Creaciones Gabby.

El análisis a efectuar es de gran importancia, porque ayudará a identificar la deficiencia en los procesos establecidos y a su vez a desarrollar políticas que contribuyan a la mejora de los procesos de la compañía.

El análisis del funcionamiento y manejo de las actividades en los departamentos de producción y comercialización que la Compañía Creaciones Gabby mantiene se realizará en base a indicadores de gestión en que se establecerán los puntos débiles y las posibles opciones mejoras para cada uno de ellos.

## ***INTRODUCCIÓN***

La industria ecuatoriana y los comerciantes al por mayor y menor de manufacturas textiles tienen ahora diferentes oportunidades de mercado altamente positivas, a raíz de la apertura comercial nacional e internacional y las diferentes opciones que puedan surgir de los diferentes acuerdos, por lo que es el momento preciso para impulsar el desarrollo de las inversiones, que junto a canales de financiamiento concretos y dirigidos correctamente, pueden ser un aliciente para emprender proyectos innovadores y de crecimiento en el país, a partir del fortalecimiento de las empresas del sector.

El análisis de los sectores y su relación con las tendencias del país, muestran que durante los últimos años el sector del comercio y manufactura han crecido en promedio 5% anual durante los últimos 10 años según fuentes del BCE, por lo que el impulso hacia estrategias que encuentren y logren satisfacer un conjunto de necesidades y requerimientos de algún segmento potencialmente rentable, con productos de calidad, que presenten una gama de valores agregados con precios aceptables es indispensable para encontrar la preferencia y aceptación ante los clientes, dentro de la industria de la confección.

Considerando esto, es necesario que las empresas del sector concentren sus esfuerzos en ser mucho más competitivas y alcanzar nuevos y mejores índices de productividad, ya que es esto sin duda el primer obstáculo que tiene que superar el sector.

Lo antes expuesto invita a analizar la necesidad del país y sus empresas a iniciar un re direccionamiento de sus operaciones hacia una mayor calidad en sus procesos y procedimientos productivos de tal forma que puedan presentar productos más competitivos y competir con países como Colombia, Perú, Chile, y éste es uno de los principales particulares que debe ser fomentado en el sector textil para que pueda sobrevivir a este panorama.

Por lo antes expuesto, se decidió por parte de los ejecutivos de la compañía Creaciones

Gabby iniciar un diseño y propuesta de una auditoría de gestión operativa con el propósito de evaluar y controlar el desempeño de sus procesos productivos, que le permitan enfrentar los retos de los clientes, el mercado nacional, la competencia, entre otros factores que demanden; así como, proveer de una herramienta que facilite la evaluación de las funciones que se desarrollan en sus diferentes áreas y asegurar el logro de objetivos y metas propuestas, y de esta manera diferenciarse del resto de negocios gracias a la eficiencia de sus procesos.

# **1. ASPECTOS GENERALES**

## **1.1 LA EMPRESA COMO ENTE ECONÓMICO**

Para Zapata (2008), la contabilidad se ha insertado en el sistema de información; por tanto, constituye parte esencial del mismo, y su ámbito natural es la empresa; además su aplicación es muy apreciada en toda organización que maneje fondo y recursos con propósitos de asistencia social. (p.5)

Zapata (2008), afirma que: “La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, a los Estados y a la sociedad en general” (p. 5).

Una empresa es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas y puede buscar o no lucro. (Mendoza, 2014).

### **1.1.1 Clasificación de las empresas**

Para Zapata (2008), la clasificación de las empresas se realiza bajo los siguientes criterios:

#### *1.1.1.1 Según su naturaleza*

Las empresas según su naturaleza se dividen en:

##### **a) Empresas Industriales**

Para Zapata (2008), “Las empresas industriales son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos” (p. 5).

“Son aquellas empresas en las que se lleva a cabo la transformación de las materias primas mediante la aplicación de trabajo y tecnología, para obtener un producto final que puede ser vendido a los consumidores o a otras empresas” (Mendoza, 2014).

##### **b) Empresas Comerciales**

Para Zapata (2008), “Las empresas comerciales son aquellas que se dedican a la compra y venta de productos, intermediarias entre productores y comparadores” (p. 5).

“Son aquellas empresas cuya actividad consiste en la compra-venta de bienes elaborados por otras empresas; tienen como finalidad acercar a los consumidores los bienes que demandan” (Mendoza, 2014).

##### **c) Empresas de Servicios**

Para Zapata (2008), “Las empresas de servicios son aquellas que se dedican a la generación y ventas de productos intangibles” (p. 5).

Las empresas de servicios proporcionar a los clientes opciones que están diseñadas para satisfacer necesidades recurrentes; como tal, las empresas de servicios son organizaciones orientadas a las personas.

Para ser competitivas, las empresas de servicios deben encontrar la forma de incluir a la gente en la ecuación, y no sólo automatizar y renovar para incrementar la eficiencia operativa. Al proporcionar comodidad a los consumidores, las empresas de servicios favorecen la calidad de la experiencia del consumidor; así como la cantidad de sus ventas. (Mendoza, 2014)

#### **d) Empresas Agropecuarias**

Para Zapata (2008), “Las empresas agropecuarias, son aquellas que se dedican a la explotación de productos agrícolas y productos pecuarios” (p. 5).

“Las empresas agropecuarias, como su nombre lo indica, tienen la función primordial de explotar la agricultura y la ganadería. (Andrade, 2012)

#### **e) Empresas Mineras**

Para Zapata (2008), “Las empresas mineras son aquellas que se dedican a la explotación de recursos del subsuelo” (p. 5).

#### *1.1.1.2 Según el Sector o la Procedencia del Capital*

Las empresas según su sector o procedencia se dividen en:

##### **a) Empresas Públicas**

Para Zapata (2008), “Las empresas públicas son aquellas en que su capital pertenece al sector público” (p. 5).

Las empresas públicas son aquellas creadas por el gobierno para

prestar servicios públicos, son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica. (Mendoza, 2014)

#### **b) Empresas Privadas**

Para Zapata (2008), “Las empresas privadas son aquellas en que su capital pertenece al sector privado” (p. 5).

“Son entidades creadas por individuos denominados accionistas, que deciden crear una empresa con fines lucrativos, es decir obtener beneficios de sus negocios. Deben cumplir con regulaciones de código de comercio, deben estar debidamente registrados para obtener su licencia” (Mendoza, 2014).

#### **c) Empresas Mixtas**

Para Zapata (2008), “Las empresas mixtas son aquellas en que su capital pertenece a ambos sectores; es decir, al sector público y privado” (p. 5).

“El capital de las empresas mixtas está conformado por una parte pública y otra privada” (Solórzano, 2012).

### *1.1.1.3 Según la Integración del Capital o Número de Socios*

Las empresas según su capital o número de socios se dividen en:

#### **a) Empresas Unipersonales**

Para Zapata (2008), “Las empresas unipersonales son aquellas que están integradas con el capital de una sola persona” (p. 5).

“Las empresas unipersonales son un emprendimiento empresarial que puede ser realizado de forma individual, sin necesidad de constituir una sociedad. Esta no posee personería jurídica y el titular de la empresa responde personal e ilimitadamente por las obligaciones de la misma” (Torres, 2012).

#### **b) Sociedades**

Para Zapata (2008), “Las sociedades son aquellas que están integradas con el aporte de personas jurídicas o naturales” (p. 5).

Según el Servicio de Rentas Internas, “Las Las Sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación”.

#### **c) Sociedades Mixtas**

Para Zapata (2008), “Las sociedades mixtas son aquellas que están integradas con el aporte de capital de personas jurídicas y naturales” (p. 5).

Para Andrade (2012), “Las sociedades mixtas poseen la



coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios, su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa”.

#### **d) Sociedades sin ánimo de lucro**

Para Zapata (2008), “Son aquellas sociedades cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico, sino perseguir un objetivo social y/o comunitario” (p. 5).

#### *1.1.1.4 Según el tamaño*

Según su tamaño las empresas se clasifican de la siguiente manera:

##### **a) Grandes empresas**

“Son aquellas que manejan capitales y financiamientos, grandes, tienen instalaciones propias, miles de empleados, además cuentan con un sistema de administración y de operación muy avanzados. Generalmente tienen más de 250 empleados” (Solórzano, 2012).

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzados y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones nacionales e internacionales. (Andrade, 2012)

##### **b) Medianas Empresas**

“Son las que poseen capitales, egresos, ventas y un número de trabajadores limitado, este último no excede a cien personas”

(Solórzano, 2012).

“En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados” (Andrade, 2012).

### c) Pequeñas Empresas

Las pequeñas empresas se dividen en: (Solórzano, 2012).

- **Pequeña empresa:** No excede a veinte trabajadores y posee ingresos muy reducidos.
- **Microempresa:** No excede el número a diez trabajadores y generalmente, los ingresos se determinan en ganancias personales.
- **Famiempresa:** Son aquellas donde la familia son el motor productivo de su propio negocio.

Por lo general, la microempresa es de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidas y el director o propietario puede atenderlos personalmente. (Andrade, 2012)

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el mercado ecuatoriano y su estructura textil, son factores predominantes que cada día se desarrolla más en el país, es por ello que, actualmente en la ciudad de Quito existe una gran variedad de pequeñas y medianas empresas

(Pymes) que ofrecen todo tipo de prendas de vestir para la población en general.

En lo que se refiere al comercio de prendas de vestir dirigido a los bebés, es un mercado amplio que actualmente en Quito, está creciendo a pasos acelerados, por tal razón, existe una gran cantidad de negocios y tiendas comerciales que se dedican a la venta de ropa de bebé; la mayoría de microempresas que se dedican a esta actividad son de constitución familiar; trabajan bajo pedido, es decir, confeccionan las prendas en el momento en que los clientes lo requieren y en la cantidad que ellos demanden.

Las microempresas que pertenecen a la industria manufacturera textil, tal es el caso, de las microempresas dedicadas a la producción y comercialización de ropa de bebé, han sufrido diferentes cambios productivos y económicos debido a la inestabilidad social, política y financiera que atraviesa el país; dichos cambios afectan de una u otra manera su permanencia en el mercado ecuatoriano; en tal sentido, dichas microempresas manufactureras se han visto en la necesidad de diseñar y buscar nuevos métodos capaces de disminuir sus costos de producción, mejorar y optimizar sus procesos operativos, lograr una mayor eficiencia y eficacia de los mismos y obtener así una rentabilidad; puesto que cualquier ineficiencia en sus procesos diarios, puede traducirse en un incremento significativo de los costos de producción y por ende una disminución en la rentabilidad de su actividad comercial.

En el presente caso de investigación, la problemática que se presenta en estas microempresas manufactureras de ropa de bebé, es que sus administradores al no tener un correcto control, evaluación y seguimiento de sus procesos productivos diarios, no detectan a tiempo los problemas que se les pueden presentar en la operación de dichos procesos y por consecuencia no cuentan con un diseño operativo bien estructurado de sus operaciones para el mejoramiento continuo de los mismos y la optimización de sus recursos.

Para el presente estudio de auditoría de gestión se toma el caso de la microempresa “Creaciones Gabby” que desde su creación en el año 1.981, se ha caracterizado por ofrecer un excelente producto tanto en precio como en calidad.

El propósito del desarrollo e implementación de un modelo de gestión de auditoría operativa es el de tecnificar y automatizar los procesos productivos, con el fin de obtener un correcto funcionamiento diario de dichos procesos, mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos, incrementar la productividad, optimizar sus recursos, desarrollar las mejoras necesarias en sus procesos productivos, mejorar el servicio y satisfacción del cliente; y demás mejoras que se pueden ir dando mediante la investigación del caso.

En base a los resultados obtenidos de esta investigación, será posible proceder con las recomendaciones necesarias tendientes a rectificar y subsanar la situación por la que atraviesa dicha microempresa, creando un clima de control efectivo y preventivo en la búsqueda del mejoramiento continuo operacional.

### **1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar una auditoría de gestión operativa, que permita evaluar y controlar el desempeño de los procesos productivos de la microempresa manufacturera de ropa de bebé “Creaciones Gabby”; un programa que pueda adaptarse y aplicarse a este tipo de microempresa para la toma de las mejores decisiones que beneficien al logro de sus metas y objetivos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos para “Creaciones Gabby” son los siguientes:

- a. Diagnosticar la situación actual de la microempresa e identificar las causas involucradas en la problemática mediante el análisis y evaluación de cada una de sus operaciones, para conocer qué áreas o procesos necesitan ser mejorados.

- b. Detectar los problemas que se presentan a diario en los procesos productivos, así como determinar las causas de los mismos, para poder emitir un informe conclusiones y mejoras para cada uno de los procesos, mismas mejoras que puestas en práctica ayuden al mejoramiento de sus actividades diarias.
- c. Detectar las deficiencias y debilidades en las actividades de gestión operativa, que se realizan en las diferentes áreas funcionales, con el propósito de efectuar las correcciones necesarias para su mejoramiento.
- d. Proponer las mejores recomendaciones y alternativas para la solución de las deficiencias y debilidades encontradas, que beneficien tanto a la administración de la microempresa manufacturera como a sus procesos productivos diarios, garantizando de esta manera la sustentabilidad del negocio y la optimización de sus recursos.
- e. Determinar las estrategias más adecuadas, que aseguren el logro de objetivos y metas propuestas, así como también, el óptimo desenvolvimiento de los procesos productivos diarios dentro de dicha microempresa.
- f. Proveer a la microempresa, una herramienta útil, para la identificación de problemas que afecten la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades en sus procesos productivos.
- g. Implementar el modelo de gestión operativa, en la consecución de los procesos productivos de la microempresa, con la finalidad de facilitar el desempeño y desarrollo de las actividades diarias en sus áreas funcionales evaluando y controlando sus procesos, convirtiéndose en una microempresa más competitiva, dando valor agregado en la calidad de la confección de sus prendas de vestir y mejorando el servicio al cliente.

## 1.4 ESTUDIO DEL SECTOR MANUFACTURERO ECUATORIANO

En el Ecuador existen tres grandes grupos de actividades que componen el sector textil, de acuerdo a los datos arrojados por el Censo Nacional Económico 2010: manufactura, comercio y servicios. (INEC, 2010)

Las actividades de manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura.

En las actividades de comercio existen 31.983 establecimientos económicos, de los que el 80% se dedican a la venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados; el 13% a la venta al por menor de textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercado; y el 7% a otros negocios similares.

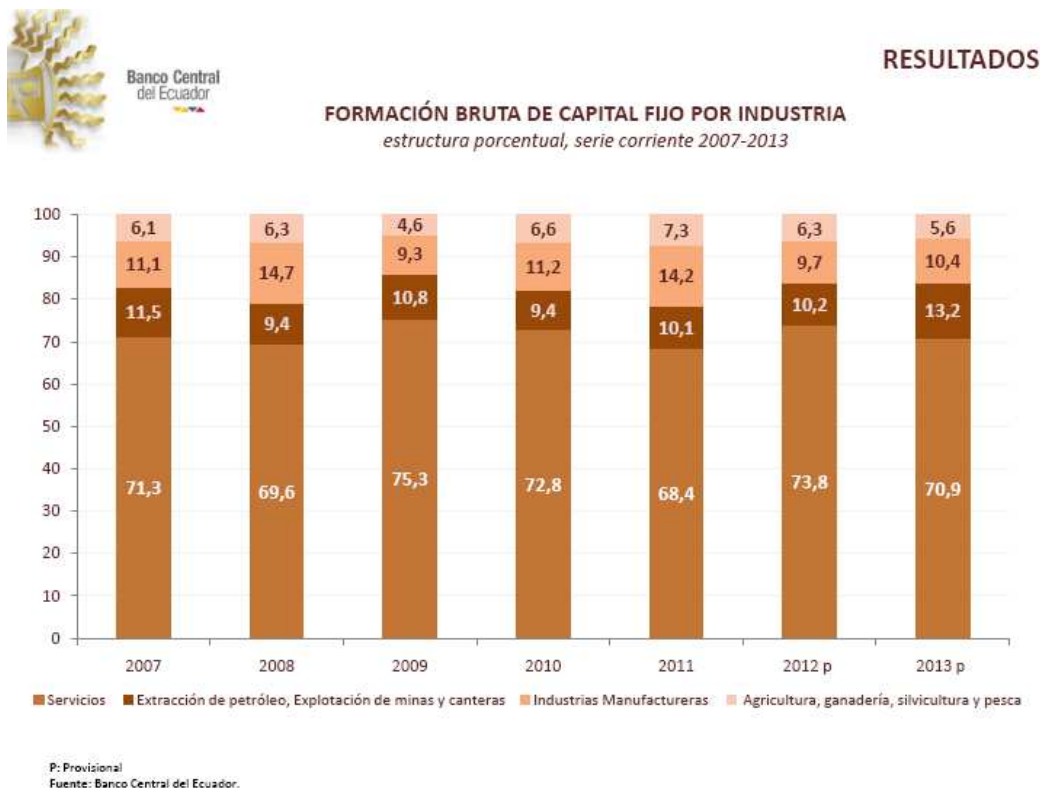
En las actividades de servicios se registran 4.054 establecimientos, de los que el 56% se dedican a la reparación de calzado y artículos de cuero, y el 44% restante se dedica al lavado y limpieza de productos textiles y de piel.

### 1.4.1 Estructura de la Industria Manufacturera del Ecuador

Los principales productos dentro de la industria manufacturera son: carne y pescado elaborados, productos alimenticios diversos, producción de madera y fabricación de productos de madera, fabricación de productos químicos, caucho y plástico, fabricación de otros productos minerales no metálicos, papel y productos de papel, elaboración de bebidas, elaboración de azúcar, fabricación de maquinaria y equipo, cereales y panadería, elaboración de productos de tabaco e industria manufactureras. (INEC, 2013)

## GRÁFICO N.1

### ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA 2007 – 2013



**Fuente:** Banco Central del Ecuador,

**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

En relación al valor agregado de la industria manufacturera, el aporte del sector en 20013 fue del 10.4%, excluyendo la refinación de petróleo es el segundo más importante después de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

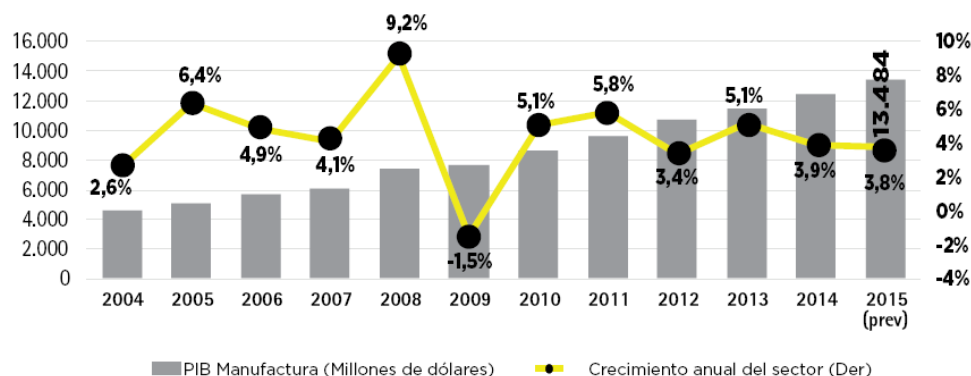
#### 1.4.2 La Industria Textil Dentro de la Economía

De acuerdo a la Clasificación Internacional Uniforme (CIIU3), la fabricación de productos textiles y prendas de vestir forma parte de la industria manufacturera; según las previsiones del Banco Central del Ecuador (BCE), en 2013 este sector aportó a nivel promedio con 4.6% anual al Producto Interno Bruto (PIB),

reflejando un importante nivel de dinamismo dentro de sus actividades.

## GRÁFICO N. 2

### CRECIMIENTO DEL PIB SECTOR MANUFACTURERO 2004 - 2015



Fuente: BCE

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador (BCE) dentro de la última década este sector registró un incremento del PIB DEL 47.46%, teniendo una participación de 11.79% en el año 2014, con una estimación de un PIB DE \$ 13.484 millones para el 2015; sin embargo, es necesario puntualizar que los dos últimos años ha sufrido un decrecimiento de alrededor 2 puntos porcentuales en relación al año 2013, lo cual demuestra el impacto de la crisis mundial en el sector textil en esa época.

#### 1.4.3 Exportaciones Textiles

En relación al comercio exterior, la exportación de manufacturas de textiles ha tenido un crecimiento significativo durante los últimos tres años (30,5% en promedio). En 2009 el crecimiento de las exportaciones textiles fue de 23,6% y su participación dentro de las exportaciones totales fue de 1,3%, dicha

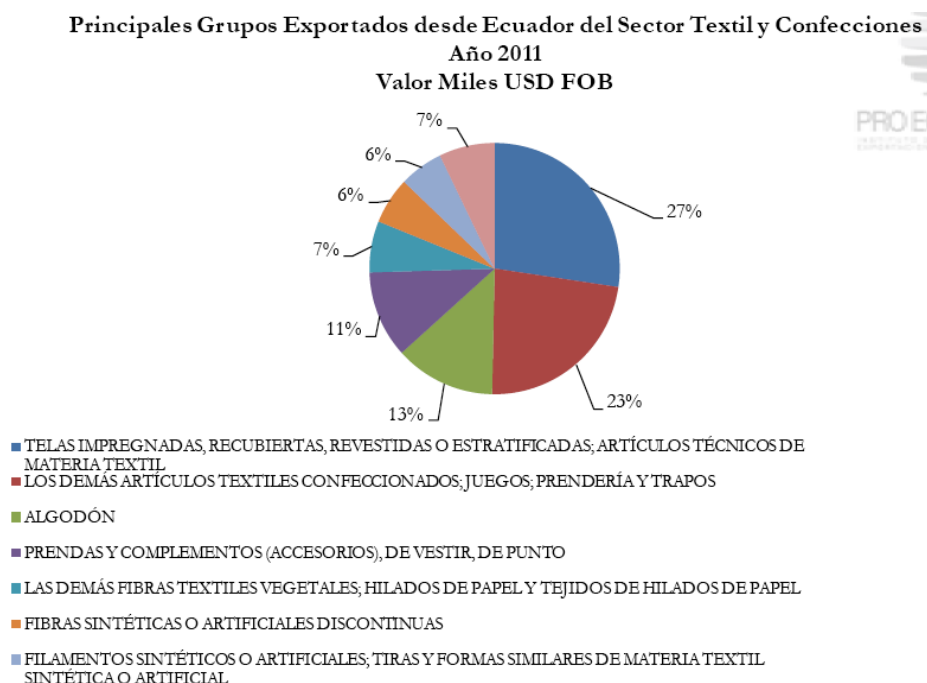


participación fue mayor a la registrada en 2008 en 0,5 puntos porcentuales. (INEC, 2010)

De acuerdo a información tomada de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), en 2009 los principales productos exportados fueron las manufacturas (48,9%) y productos especiales (14,2%) y los destinos más importantes fueron Venezuela (55,81%) y los países miembros de la Comunidad Andina (24,25%).

### GRÁFICO N. 3

#### EXPORTACIONES DE TEXTILES DE ACUERDO AL TIPO DE PRODUCTO 2011



**Fuente:** PRO ECUADOR Instituto Promoción Exportaciones e inversiones

**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

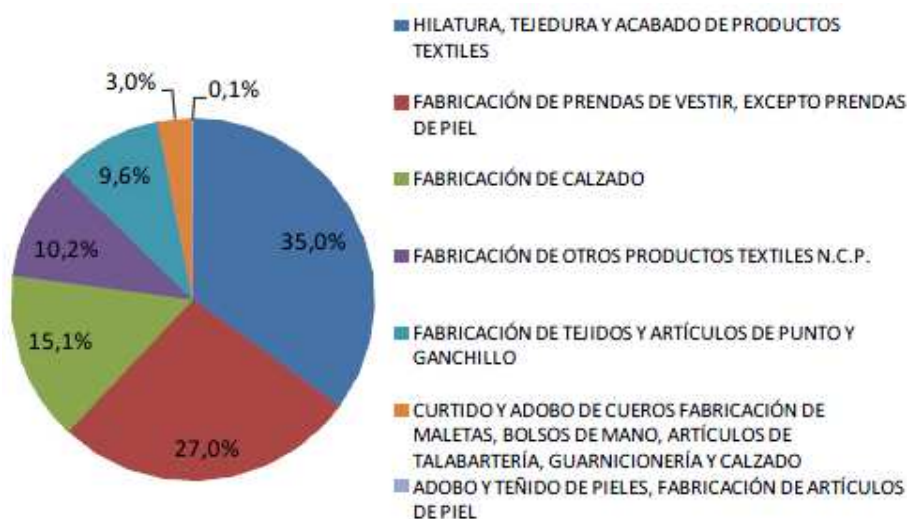
#### 1.4.4 Desempeño Económico del Sector Textil

De los resultados de la Encuesta de Manufactura y Minería se desprende que en 2013 la producción total de la industria dedicada a la fabricación de productos textiles, prendas de vestir y artículos de cuero representó el 3,5% de la producción manufacturera total. (INEC, 2010)

En la industria textil, el sector de mayor aporte es el de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles, éste subsector concentra el 35% de la producción del sector.

#### GRÁFICO N. 4

#### PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y ARTÍCULOS DE CUERO 2007



**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Cristina Arias Villalta

El 83,7% de la producción de la industria textil corresponde a las grandes empresas las cuales representan el 79,9% de las manufacturas del sector, a diferencia de otras industrias donde gran parte de la producción se concentra en manos de pocas empresas, el 13,9% se concentra en las empresas medianas y el 6,3% en las empresas pequeñas; a continuación se muestra lo citado.

**TABLA N. 1**

**PRODUCCIÓN PROMEDIO Y ESTRUCTURA PORCENTUAL DE LA  
PRODUCCIÓN TOTAL SEGÚN EL TAMAÑO DE  
ESTABLECIMIENTO 2007**

Tamaño de la empresa	Producción promedio por empresa	Participación sobre total de empresas investigadas	Participación sobre la producción total
Pequeña	\$ 28.585,12	6,3%	5,5%
Mediana	\$ 25.298,59	13,9%	10,8%
Grande	\$ 34.092,85	79,9%	83,7%
Total	\$ 32.529,25	100,0%	100,0%

**Fuente:** Investigación realizada: INEC

**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

Es evidente que la producción promedio en 2007 de las empresas grandes es mayor que las medianas y pequeñas, sin embargo la diferencia no es tan significativa.

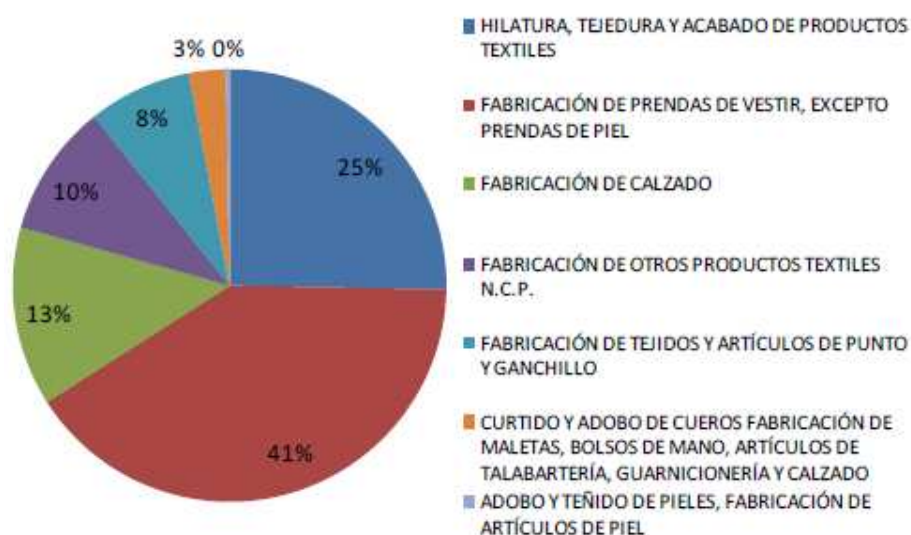
Los ingresos del sector textil no se deben solo a las actividades productivas sino también a las actividades relacionadas al comercio. De acuerdo a los resultados de la Encuesta Anual de Comercio Interno de 2007, la comercialización de productos textiles y prendas de vestir representa el 2,3% de la producción total de las actividades comerciales; de las ventas generadas por el sector textil, la comercialización al por menor de artículos textiles y prendas de vestir es la de

mayor participación (82%). (INEC, 2010)

#### 1.4.5 Empleo en el Sector Textil

La industria textil es una importante fuente generadora de empleo, en 2007 el 11,5% del personal ocupado en la industria manufacturera fue parte de este sector, siendo la fabricación de prendas de vestir la que captó más mano de obra.

**GRÁFICO N. 5**  
**PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE**  
**PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y ARTÍCULOS DE**  
**CUERO 2007**



**Fuente:** INEC

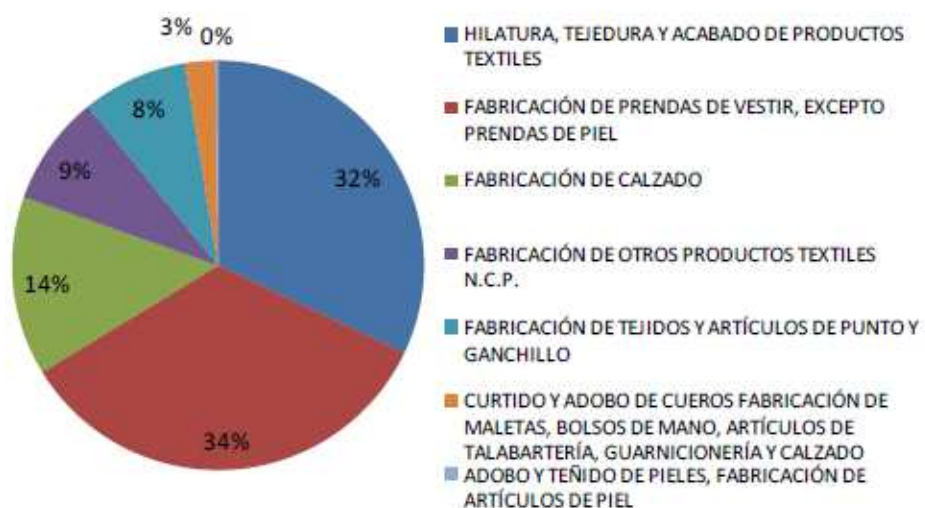
**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

El 77,93% del personal ocupado en la industria textil son obreros de los cuales el 57,1% son hombres. Es importante destacar la participación del sexo femenino en la industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles; donde el 74,76% de obreros son mujeres.

Las remuneraciones pagadas en la industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir y la industria de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles son las que mayor aporte tienen en relación al valor pagado por remuneraciones de toda la industria textil. Sin embargo, en términos relativos (pago en remuneración / número de empleados) el promedio anual es similar en todo el sector. (INEC, 2010)

**GRÁFICO N. 6**

**REMUNERACIONES PAGADAS EN LA INDUSTRIA DE LA  
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES PRENDAS DE VESTIR  
Y ARTÍCULOS DE CUERO 2007**



**Fuente:** Investigación realizada: INEC

**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

Según los resultados de la Encuesta Anual de Comercio Interno, en 2007 el personal ocupado en el sector dedicado a la comercialización de productos textiles representa el 4,9% de todo el personal empleado en las actividades comerciales; dentro del comercio textil la venta al por menor de estos artículos alberga casi a la totalidad del personal empleado en este sector (87,34%).

En la actividad de comercialización de productos textiles el 99,20% del personal son empleados, de los cuales el 64,81% son mujeres.

Las remuneraciones pagadas en la actividad del comercio textil corresponden al 2,65% de las remuneraciones de todas las actividades comerciales, siendo las de la venta al por menor las de mayor participación (81,51%), sin embargo la remuneración promedio pagada es una de las más bajas, es inferior al promedio de las actividades comerciales en más del 50%. (INEC, 2010)

### **GRÁFICO N. 7**

#### **REMUNERACIÓN PROMEDIO POR TRABAJADOR 2007**

Actividad	Remuneración promedio anual	Remuneración promedio mensual
Actividades comerciales	10220,66	851,72
Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y artículos de cuero	8149,87	679,16
Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y artículos de cuero	5206,75	433,90

**Fuente:** INEC

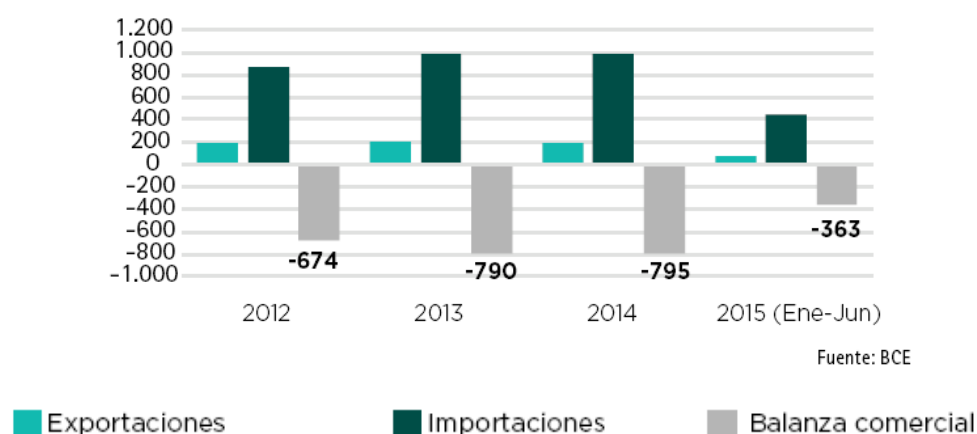
**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

#### **1.4.6 Balanza Comercial del Sector Textil Ecuatoriano**

La balanza comercial es una cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de un superávit; de lo contrario, de un déficit comercial. (Acosta, 2002, p.272)

A continuación se muestra un detalle de las importaciones y exportaciones del sector textil año 2012-2015.

**GRÁFICO N. 8**  
**EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL AÑO 2012-2015**  
**(MILLONES DE DÓLARES)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

Lo anterior indica que en los últimos cuatro años las importaciones han sido mayores que las exportaciones con tendencia a la baja en cada año; el motivo de que en el país existan más compras que ventas se debe al poco desarrollo industrial textilero, lo que hace necesario la importación de materias primas para poder producir dentro de la industria manufacturera ecuatoriana.

#### **1.4.7 Industria Textil Infantil**

La industria textil infantil representa un mercado con alta demanda, debido al desarrollo de la población, las tasas de natalidad cada vez más aumentan; según el INEC en el Ecuador por cada mil habitantes se tiene un promedio de 23 nacimientos promedio por año.

Según los datos obtenidos de la CORPEI, el desarrollo de las exportaciones de ropa de bebé durante el periodo 2004-2008 es el siguiente:

**TABLA N. 2**  
**EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR PARA BEBÉ**

EXPORTACIONES ROPA DE BEBE		
AÑO	VALOR FOB	VARIACION FOB
2004	1,635,774	9.36%
2005	1,861,083	13.77%
2006	1,756,272	-5.63%
2007	1,739,451	-0.96%
2008	1,717,023	-1.29%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

Según la CORPEI, la participación promedio de las exportaciones de prendas de ropa de bebé fue del 38% en los últimos años; entre los años 2004 y 2005 las exportaciones se incrementaron en un 13,77%; para los restantes años hubo una disminución debido a que la producción de ésta industria no alcanzó los estándares de calidad con relación a otros países lo que trajo como consecuencia la tendencia a la baja en estos años, pero a pesar de lo sucedido para el año 2008 se dio un crecimiento 1,29% en las exportaciones.

Entre las principales empresas exportadoras están: Bebemundo, Deprati, Pasa, Bebelandia, Mundo Bebé y Almacenes Tía.

Una vez analizado el sector textil y de la confección infantil ecuatoriana, se concluye que la producción y comercialización de ropa de bebé ha tenido una demanda continua y creciente a lo largo del tiempo, este sector posee una amplia experiencia en el mercado tanto nacional como internacional, así como también una gran variedad de prendas de



vestir sobre todo en lo concerniente a vestimenta de punto; por ello, en este tipo de actividad sectorial, la competencia se ha intensificado en los últimos años ofertando una amplia gama de productos de punto destinados a los infantes.

Las microempresas manufactureras dedicadas a la confección de prendas de vestir, a diferencia de otro tipo de empresas, no requieren de un nivel de inversión muy significativo; por tal razón, la mayoría de estos negocios son de constitución familiar; lo cual permite a dichas familias mejorar su bienestar económico, fomentar el emprendimiento ecuatoriano y por supuesto incrementar la producción del país.

## **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MICROEMPRESA**

### **“CREACIONES GABBY”**

El análisis situacional de una empresa, se refiere al estudio del medio en donde se desenvuelve y se desarrolla la misma en un determinado momento, tomando en cuenta factores internos y externos.

Según Kotler (2002).

Un análisis situacional es el estudio del medio de una organización; el medio es la totalidad de las fuerzas y entidades que son extrínsecos y potencialmente importantes para el agente de que se trate, estas fuerzas y entidades pueden afectar la mercadotecnia de un producto o servicio determinado. (p.200)

Para Orozco (1999), el análisis situacional de una organización “es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa” (p. 5).

Según Ferrell y Hartline (2006), “el proceso de planeación empieza con un análisis a fondo de los ambientes internos y externos de la organización, que en ocasiones se conoce como análisis de situación” (p. 23).

Ferrell y Hartline (2006) manifiestan:

Aunque el análisis de la situación es sólo una de las tareas que realizan los gerentes, es quizá la más importante, ya que prácticamente toda la planeación y toma de decisiones dependen de la forma en que los gerentes lo llevan a cabo. Por tradición, el análisis de situación es uno de los aspectos más difíciles de la planeación de mercados, los avances recientes en la tecnología facilitan en gran medida la recopilación de datos e información de mercados y la hacen más eficiente. (Ferrell

y Hartline, 2006, p.46)

## **2.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES DE LA MICROEMPRESA CREACIONES GABBY**

En este apartado se va a comentar sobre la descripción geográfica, los antecedentes empresariales y la planificación estratégica de Creaciones Gabby.

### **2.1.1 Descripción geográfica de Creaciones Gabby**

La microempresa Creaciones Gabby, está situada actualmente en la ciudad de Quito, Provincia Pichincha.



**Gráfico 9.** La provincia de Pichincha

**Fuente:** Ecuador Travel

**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

Ecuador, oficialmente denominado República del Ecuador, es un país soberano situado en la región noroccidental de América del Sur, limita al norte con Colombia, al oeste con el Océano Pacífico y al sur y al este con el Perú. El Ecuador con 270.000 Km<sup>2</sup> es uno de los países con mayor diversidad de ecosistemas del mundo, está situado sobre la línea ecuatorial en la costa de

Pacífico de América del Sur, el Ecuador posee cuatro regiones, costa, sierra, oriente y región insular o comúnmente conocida como Islas Galápagos. (Discover Ecuador, 2014)

La ciudad de Quito, es la capital de la República del Ecuador, es la segunda ciudad más poblada del Ecuador, siguiendo a Guayaquil que es la primera más poblada dentro de éste país. Actualmente Quito es considerada la capital económica del país, debido a su alto índice de desarrollo humano. Según las cifras presentada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el último censo realizado en al año 2010, la población en todo el distrito Metropolitano de Quito es de 2.239.191 habitantes, de los cuales 1.619.432 son del área urbana.

La fecha de su primera fundación es incierta; los registros más antiguos se hallan en la hacienda del Inga alrededor del año 10.300 ac. El Inca Huayna Capac convirtió a Quito en una ciudad importante del norte del Tahuantinsuyo y durante varios lapsos de tiempo se movilizó entre esta y Tomebamba, esta última capital norteña del Imperio. Sin embargo, se utiliza la conquista española de la ciudad, el 6 de diciembre de 1534, como su nacimiento.

Quito es el centro político de la República, alberga los principales organismos gubernamentales, culturales y financieros; al ser el hogar de la mayoría de bancos de la Nación y de la mayoría de empresas transnacionales que trabajan en Ecuador, la ciudad, a más de ser la capital administrativa del Ecuador, es la nueva capital económica del país, según el censo económico del 2010.

En el 2008, Quito fue nombrada sede de la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur), siendo así el centro de reuniones oficiales de los países de América del Sur. Quito ha sido evaluada dentro del concepto de ciudades mundiales o globales como una ciudad gamma según el estudio de GaWC (Grupo de estudios sobre Globalización y ciudades mundiales).

Quito, es una ciudad que posee muchos lugares turísticos, por lo cual los extranjeros quedan admirados por las maravillas que posee esta ciudad, como son las iglesias, parques iluminados, volcanes, estructuras contemporáneas y coloniales, entre otros. Por esta belleza física, sus tradiciones, rincones de misticismo y leyendas vigentes, es considerada "Relicario del Arte en América". Estas fueron las características principales para que, en noviembre de 1978 Quito fuera declarada por la UNESCO "Patrimonio Cultural de la Humanidad". Quito posee el centro histórico más grande, menos alterado y el mejor preservado de América. (Ecuador travel, 2014)

Todo lo citado anteriormente, son factores envidiables por las grandes ciudades y que sin lugar a duda, Quito se diferencia de las demás por factores como los mencionados anteriormente. Por tal razón, los propietarios de "Creaciones Gabby" decidieron radicar su negocio en esta ciudad.

### **2.1.2 Antecedentes empresariales de Creaciones Gabby**

Creaciones Gabby, se inicia como fruto del conocimiento y experiencia en el sector de la producción, fabricación y comercialización de prendas de vestir por parte de los propietarios de la microempresa; toda esta experiencia y el deseo de crecimiento y desarrollo son características fundamentales que fomentaron la iniciativa de crear una pequeña empresa dentro del sector manufacturero.

Creaciones Gabby es una microempresa de constitución familiar, inició sus actividades en el año de 1980, con un capital de 600.000 sucres, aportaciones iniciales de sus propietarios, el matrimonio del Sr. Luis Arias y la Sra. Jeanette Villalta en la ciudad de Quito.

Creaciones Gabby se dedica a la producción y comercialización de ropa de bebé de 0 a 2 años; la microempresa ha tenido un desarrollo muy importante durante los últimos años como consecuencia de un constante trabajo por parte de los propietarios del negocio, de tal forma que su participación comercial se ha

extendido hacia otros mercados fuera de la ciudad de Quito, siendo estos el mercado de la Costa y el Oriente.

Actualmente, los productos que oferta Creaciones Gabby se diferencian de la competencia por su diseño, estilo y la calidad de materiales con la que son fabricados, factores por los cuales la microempresa está llegando a ser una fuerte competencia en el mercado, ofreciendo su producto a nivel nacional, donde ha logrado conseguir la aceptación de sus clientes, brindando siempre un producto de calidad.

Creaciones Gabby se ha caracterizado por la innovación en sus productos; ofreciendo siempre al mercado nuevos diseños, con una extensa variedad de fibras textiles en diferentes colores y con una excelente calidad.

Entre las prendas de vestir para bebés que ofrece Creaciones Gabby se encuentran: escarpines, ombligueros, pantalones, buzos, monos con pie, monos con capucha, cobijas, conjunto de pantalón y buzo, entre otros productos.

### **2.1.3 Planificación estratégica de Creaciones Gabby**

Para Ramírez (2013), la estrategia del negocio es “la piedra angular de todas las actividades de la organización con objeto de alcanzar su objetivo fundamental como empresa” (p.218). La empresa debe tener bien claro cuál es su razón de ser, la meta que desea alcanzar en el futuro y la manera en que llegará a ella.

El proceso de planificación estratégica es la herramienta principal que una empresa tiene que utilizar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente a dónde quiere ir, de tal manera que, a partir de dónde se encuentra, pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión.

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), “un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas

de desempeño y su estrategia” (p.28).

Una compañía manifiesta un propósito estratégico cuando persigue sin descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso y se compromete a hacer todo lo necesario para alcanzarlo.

Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años).

Dentro de la planificación organizacional se va a encontrar la misión, la visión y los objetivos organizacionales. (Avendaño, 2012)

#### *2.1.3.1 Misión*

Para Ramírez (2013). “La misión es un enunciado que refleja el objetivo principal de la empresa, pues ésta establece el propósito medular del negocio” (p. 218). Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará.

Para Thompson et al. (2012). La declaración de la misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí. (p. 27).

Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad.

#### *2.1.3.2 Visión*

Thompson et al. (2012), define la visión como “las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde

vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio” (p.26).

Una visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

Para Ramírez (2013), “La manera de como la organización se percibe en el futuro; esto es las condiciones a las que aspira llegar la empresa en el largo plazo” (p. 219).

#### *2.1.3.3 Objetivos*

Para Thompson et al. (2012). “Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (p.29). El establecimiento de objetivos no debe limitarse a los que fija la alta administración para el desempeño de la empresa.

Para Ramírez (2013), “Los objetivos es la manera de cómo la compañía tratará de pasar de la situación actual a la situación deseada, los objetivos deben marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años”.

La manera en que las empresas se proyecten con estos tres pilares fundamentales como es la misión, visión y objetivos, ayuda mucho a lograr un equilibrio organizacional buscando de esta manera una directriz hacia dónde dirigirse teniendo como propósito final alcanzar todas sus metas propuestas.

Con todo lo mencionado anteriormente se puede enfatizar que el tema de planificación estratégica es un aspecto primordial dentro de una organización,



porque permite crear una cultura con todos los miembros de la organización para poder alcanzar los objetivos planteados, así mismo esta filosofía permite motivar y recompensar al personal, por el logro de sus metas dentro de la misma organización, creando así un buen ambiente y equipo de trabajo.

Esta planificación organizacional, al ser un pilar fundamental, también permite que las organizaciones se vuelvan más competitivas en el mercado y puedan llegar al éxito deseado.

La misión, visión y objetivos de “Creaciones Gabby” son las siguientes:

### ***Misión***

“Ser una empresa ecuatoriana dedicada a la producción, fabricación y comercialización de ropa de bebé, brindando una amplia gama de prendas de vestir de alta calidad que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes con diseños innovadores siempre a la moda, se cuenta con personal con experiencia y muy capacitado dentro de la industria de la moda; gracias al crecimiento de mercado la organización se dedica a la venta al por mayor y menor dentro y fuera de la ciudad abasteciendo de esta manera a la costa, sierra y oriente del Ecuador”

### ***Visión***

“Ser la empresa líder en la industria de manufactura de ropa de bebé al 2019, logrando una mayor participación en el mercado de la costa, sierra y oriente; llegar a ser la mejor opción por los consumidores al momento de su compra, brindar siempre prendas de vestir de la más alta calidad y a precios muy competitivos, contar con una excelente organización, tecnología de punta y personal idóneo y adecuado para ser más competitivos dentro del mercado al cual nos dirigimos”

## ***Objetivos***

### **Objetivo General**

Diseñar, fabricar y comercializar ropa de bebé de alta calidad, con acabados exclusivos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con diseños innovadores siempre a la moda, a precios muy competitivos para todos.

### **Objetivos Específicos**

- a) Innovar cada cierto periodo de tiempo las prendas de vestir de los infantes en diseños y colores.
- b) Buscar nuevos sistemas industriales en la producción de prendas de vestir para optimizar los recursos y mejorar la calidad de los productos.
- c) Establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores y clientes.
- d) Proporcionar un clima laboral adecuado entre todos los miembros de negocio.
- e) Mantener un stock de prendas para pedidos de último momento o pedidos urgentes.
- f) Ofrecer capacitación permanente al personal de la empresa para que estén al día en conocimientos de la industria de la confección de prendas de vestir de ropa de bebé, así como también capacitación en maquinaria industrial.
- g) Utilizar materia prima de excelente calidad.
- h) Satisfacer los pedidos del cliente en los tiempos establecidos.

- i) Tener siempre un presupuesto establecido para la compra de insumos para la fabricación de las prendas.
- j) Lograr que cada área de la empresa cuente con el suficiente personal capacitado para que su funcionamiento sea de forma organizada y controlada.

## **2.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL**

Polimeni (1994) manifiesta, “Una gerencia efectiva requiere una estructura organizacional cuidadosamente definida, esta es la estructura dentro de la cual se realizarán las actividades de la compañía que exige una definición de las obligaciones de cada ejecutivo” (p. 9).

A través de la creación de una organización sólida, la compañía es capaz de coordinar las actividades de muchos departamentos y subdivisiones; dirigidos por individuos a quienes se les asignan grados variables de autoridad y responsabilidad.

La estructura administrativa de una organización refleja un doble propósito; en primer lugar, se realiza una división del trabajo, es decir, de las diferentes actividades que se han de llevar a cabo para conseguir los fines propuestos por la organización; en segundo lugar, se concreta la coordinación de esas mismas actividades.

Para Thompson et al. (2012). “La estructura organizacional de una empresa abarca los acomodos formales e informales de labores, responsabilidades, líneas de autoridad y relaciones de reportes mediante los cuales se administra la empresa” (p.342).

Sin una estructura de apoyo, lo más probable es que la ejecución de la estrategia se estanque por confusiones administrativas. Un buen diseño organizacional incluso puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia.

Las estructuras administrativas se pueden representar gráficamente a través de los organigramas.

Según Orozco (1996):

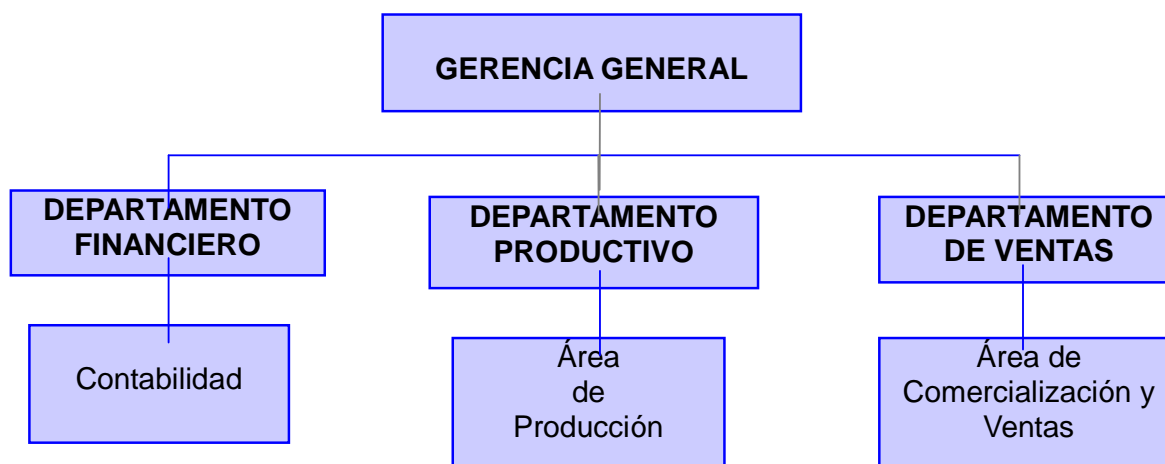
El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal y la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos, la palabra organigrama proviene del prefijo *organi*, que implica organización y *grama* que significa gráfico; quiere decir gráfico de una organización. (p.87)

Para Polimeni (1994), “Un organigrama es un diagrama de jerarquía de la compañía, que representa claramente el flujo de autoridad que va desde los accionistas hasta los ejecutivos corporativos y los niveles operativos” (p.9).

Un organigrama indica las responsabilidades de los principales cargos dentro de la organización.

### 2.2.1 Estructura administrativa de Creaciones Gabby

La estructura administrativa y funcional de Creaciones Gabby, se presenta a continuación:



**Figura 10.** Organigrama Creaciones Gabby

**Fuente:** Creaciones Gabby

**Elaborado por:** Jessenia C. Arias Villalta

### 2.2.2 Estructura funcional de Creaciones Gabby

Creaciones Gabby, al momento cuenta con la siguiente estructura funcional, los puestos y funciones del personal se muestran a continuación:

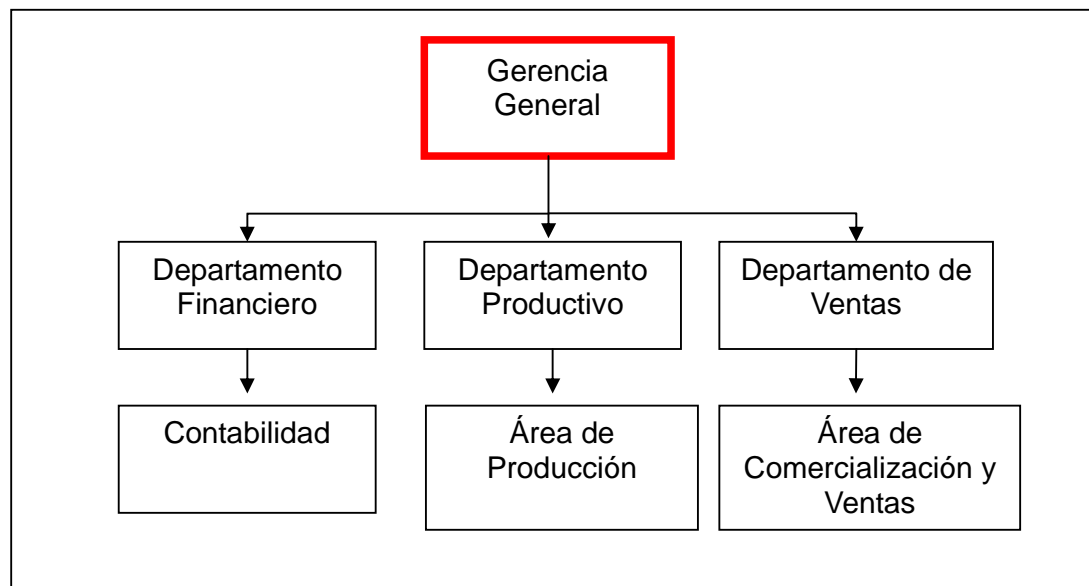
**TABLA N. 3**  
***Funciones de la Gerencia***

**1. Identificación del Cargo:**

**Título del Cargo** : Gerencia  
**Área/ Departamento/Unidad** : General  
**Cargo de Supervisor** : Gerencia General  
**Inmediato** :

**Cargos que Supervisa** { Supervisor de todas las áreas de la compañía

**2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:**



**3. Propósito o misión del Cargo:**

El gerente general tiene la responsabilidad de administrar todas las actividades de la compañía; tal como, los elementos de ingresos y costos; así como, velar por las funciones de mercado, ventas, planificación estratégica, innovación y desarrollo,

presupuestos y demás operaciones del día a día

#### 4. Descripción de funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente ( A )	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave ( B )	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo ( C )	Total (A)+(B)(C)
1	Representar legalmente a la microempresa	2	5	5	27
2	Establecer metas y objetivos de la entidad	2	5	5	27
3	Coordinar los contratos del personal, clientes y proveedores	2	5	5	27
4	Supervisar el trabajo de cada área de la microempresa	2	5	5	27
5	Aprobar los presupuestos de la entidad	2	5	5	27
6	Revisar la situación financiera	2	5	5	27
7	Buscar el desarrollo y mejora de los procesos de la organización	2	5	5	27
8	Coordinar reuniones con los responsables de cada departamento	2	5	1	7

#### 5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Tres meses

## PERFIL DEL CARGO

### Formación académica requerida para el cargo

Requerido	:	Maestría / Especialización Superior en Finanzas Publicas Contabilidad, Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad, Auditoría
-----------	---	---

### Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

## PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja



## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Finanzas Públicas, Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad General y de Costos, Planificación Presupuestaria.	4
Conocimientos en Legislación Tributaria	4
Destreza en la proyección y estimación de cifras. Establecimiento de tendencias. Análisis financiero.	4

**Fuente:** Creaciones Gabby

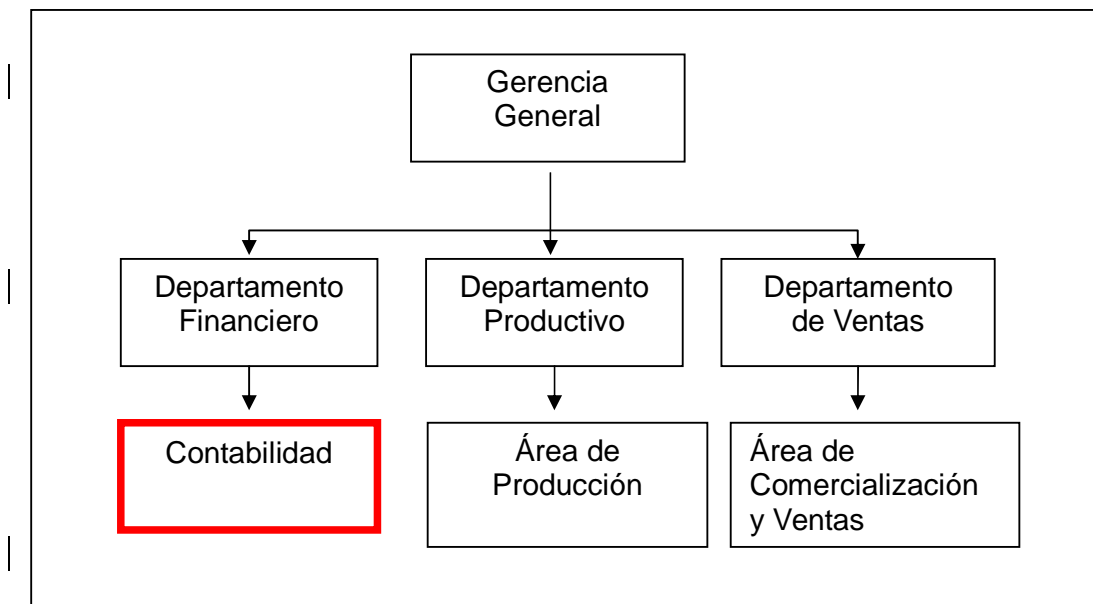
**Elaborado por:** Cristina Arias Villalta

**TABLA N. 4**  
***Funciones del Contador***

**1. Identificación del Cargo:**

	:	Contador
<b>Título del Cargo</b>	:	
<b>Área/ Departamento/Unidad</b>	:	Contabilidad
<b>Cargo de Supervisor</b>	:	Gerencia General
<b>Inmediato</b>	{	
<b>Cargos que Supervisa</b>		Personal contable

**2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:**



**3. Propósito o misión del Cargo:**

Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.

Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

#### 4. Descripción de funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente ( A )	Consecuen cia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave ( B )	Complejid ad 5= Muy complejo 1= Nada complejo ( C )	Total (A)+(B ) (C)
1	Controlar el presupuesto y situación económica de la empresa	2	5	5	27
2	Realizar conciliaciones bancarias	2	5	5	27
3	Revisar los pagos realizados por los clientes mediante depósitos o transferencias bancarias	2	5	5	27
4	Llevar un registro de cada uno de los clientes y mantener al día su historial crediticio y obligaciones pendientes de recaudar	2	5	5	27
5	Realizar las declaraciones mensuales de IVA al Servicio de Rentas Internas	2	5	1	7
6	Mantener al día la situación financiera de la entidad	2	5	5	27
7	Realizar los pagos al personal	2	5	5	27
8	Fijar los precios de las prendas confeccionadas a ser entregadas a los clientes en base a los costos y gastos realizados en el periodo de producción	2	5	5	27
9	Archivar todos los documentos contables de respaldo así como también toda la información contable	2	5	1	7
10	Llevar un registro de todos los anticipos recibidos por sus clientes para la fabricación de sus pedidos	2	5	1	7
11	Archivar las facturas en orden secuencial entregadas al cliente así como también las recibidas por los proveedores	2	5	1	7

### 5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Tres meses

## PERFIL DEL CARGO

### Formación académica requerida para el cargo

Requerido	: Profesional en Contabilidad, Auditoría, Tributación, Administración de Empresas, Finanzas; con título de pregrado en cualquiera de las ramas de estudio.
Preferido	: Maestría / Especialización Superior en Contabilidad, Auditoría y Tributación

### Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año

1 a 3 años

3 a 5 años

Más de 5 años

Instituciones Similares

Posiciones Similares

X
X
X

## PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente	3
Persuasión	3
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y Desarrollo	3
Trabajo en Equipo	4

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad General y de Costos	4
Conocimientos en Legislación Tributaria	4
Destreza en pensamiento analítico	4

**Fuente:** Creaciones Gabby

**Elaborado por:** Cristina Arias Villalta

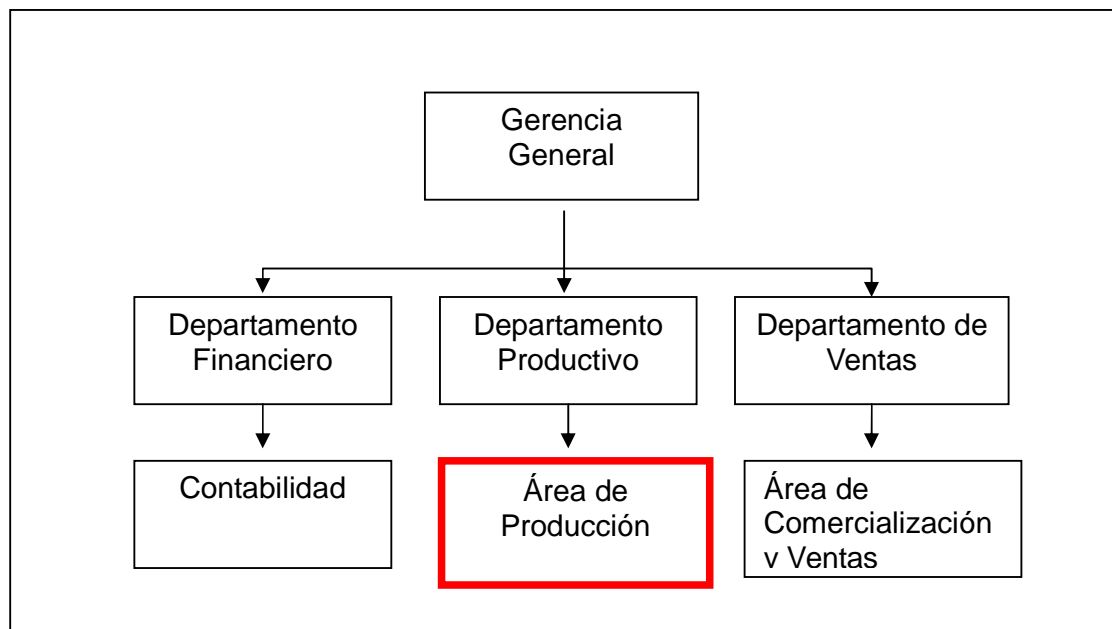
**TABLA N. 5**

***Funciones del Responsable de los procesos de producción***

**1. Identificación del Cargo:**

**Título del Cargo** : Operarias  
**Área/ Departamento/Unidad** : Producción  
**Cargo de Supervisor** : Gerencia de Producción  
**Inmediato**  
**Cargos que Supervisa** { N/A

**2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:**



**3. Propósito o misión del Cargo:**

Responsable de la medición del trabajo, análisis y control de fabricación, planeación y distribución de las instalaciones, administración de higiene y seguridad industrial, control de producción, inventarios y calidad.

Es en el departamento de producción donde se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente. La instrucción en este campo revela como se realiza la producción, como se lleva a cabo, como se ejecuta y cuánto tiempo toma hacerla.



### 5. Descripción de funciones

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente ( A )	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave ( B )	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo ( C )	Total (A)+(B)( C)
1	Supervisar que los procesos sean realizados adecuadamente	2	5	5	27
2	Coordinar las actividades productivas de la empresa para obtener un buen rendimiento en la optimización de recursos y tiempo y entregar los pedidos de acuerdo a lo acordado con el cliente	2	5	5	27
3	Supervisar los procesos de armado de prendas para mantener la calidad en diseño y fabricación de las mismas	2	5	5	27
4	Trazar los diseños de ropa de bebe a confeccionar	2	5	5	27
5	Realizar el corte de los moldes de las prendas a fabricar	2	5	1	7
6	Revisar que las prendas estén bien confeccionadas y en buen estado para ser enviadas al área de empaque y etiquetado	2	5	5	27
7	Controlar los desperdicios de insumos en el proceso de fabricación de las prendas de vestir	2	5	5	27

### 5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Tres meses

## PERFIL DEL CARGO

### Formación académica requerida para el cargo

Requerido	:	Profesional en Productividad y calidad, Contabilidad, Auditoría, Tributación, Administración de Empresas, Finanzas; con título de pregrado en cualquiera de las ramas de estudio.
Preferido	:	Maestría / Especialización Superior en Gestión de Procesos

### Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

## PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente	4
Persuasión	3
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	3
Pensamiento analítico	3
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Gestión de procesos, Gestión de calidad, Investigación y desarrollo	4
Gestionar el diseño, la instalación, la administración y el desarrollo de sistemas de producción	4
Diagnosticar, diseñar e implementar sistemas de control de calidad que permitan monitorear que el resultado de los procesos sea el esperado y que el proceso productivo se efectúe correctamente	4
Determina si existe una adecuada asignación de recursos humanos y materiales	4

**Fuente:** Creaciones Gabby

**Elaborado por:** Cristina Arias Villalta

**TABLA N. 6**

***Funciones del Responsable de la comercialización***

**1. Identificación del Cargo:**

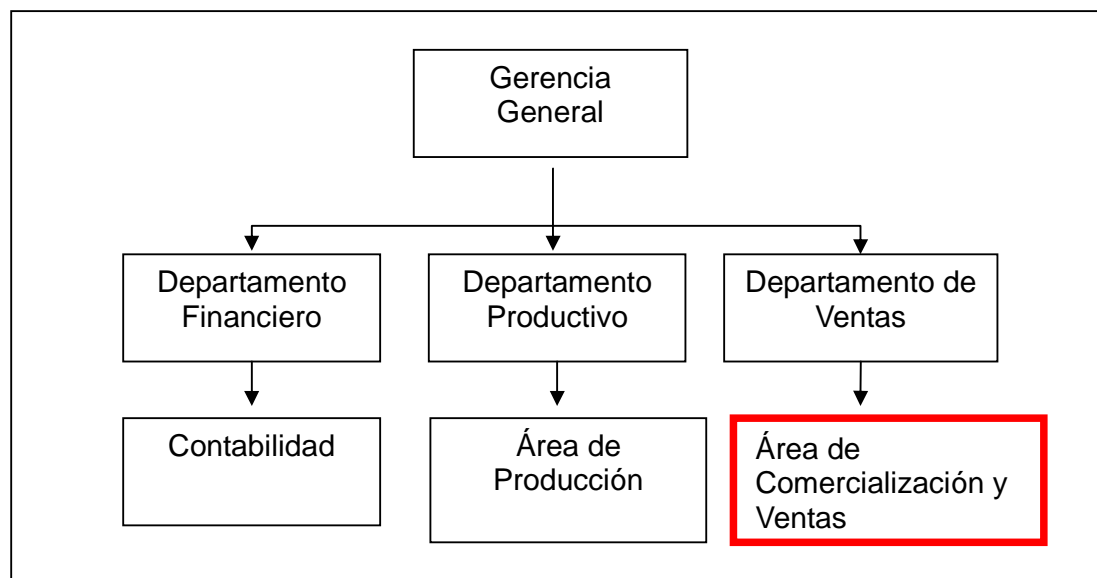
**Título del Cargo** : Vendedor

**Área/ Departamento/Unidad** : Comercial

**Cargo de Supervisor** : Gerencia Comercial

**Inmediato** {  
**Cargos que Supervisa** Asesor Comercial

**2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:**



**3. Propósito o misión del Cargo:**

El gerente comercial es el nexo entre el dueño de la empresa y los vendedores; a partir de los objetivos corporativos es responsable de la planificación, supervisión y liderazgo de su equipo de trabajo, los vendedores, su principal objetivo es alcanzar las metas de ventas

establecidas por la gerencia general; así como, la captación de nuevos clientes.

## 6. Descripción de funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente ( A )	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave ( B )	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo ( C )	Total (A)+(B)(C)
1	Verificar semanalmente que los pedidos estén completos antes de ser entregados a sus clientes	2	5	5	27
2	Entregar los pedidos ya fabricados a sus clientes y cobrar los mismos	2	5	5	27
3	Ofrecer su gama de productos a clientes nuevos	2	5	5	27
4	Buscar nuevos mercados potenciales y posibles nuevos clientes	2	5	5	27
5	Negociación con los clientes en temas relacionados con créditos otorgados y facilidades de pago	2	5	5	27
6	Estructurar cada semana su ruta de viajes para la entrega de los pedidos	2	5	1	7
7	Receptar los nuevos pedidos solicitados por sus clientes cada semana	2	5	1	7
8	Entrega de requerimientos de ordenes de pedido al área de producción	2	5	1	7

## 5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Tres meses

## PERFIL DEL CARGO

### Formación académica requerida para el cargo

Requerido	:	Profesional en Marketing, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Finanzas; con título de pregrado en cualquiera de las ramas de estudio.
Preferido	:	Ingeniero en Marketing

### Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input checked="" type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

## PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	3
Pensamiento conceptual	3
Pensamiento analítico	4
Innovación y Desarrollo	3
Trabajo en Equipo	4

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Diseño de ropa y desarrollo de especificaciones de género, colores y tipo de material	4
Dibujo, corte y confección tanto de patrones como de producto final para toda ocasión y de alta costura	4
Optimización de costos de confección y producción en serie	4

**Fuente:** Creaciones Gabby

**Elaborado por:** Cristina Arias Villalta

## **2.3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA CREACIONES GABBY**

Creaciones Gabby, inició sus actividades hace 34 años con la iniciativa de desarrollo y crecimiento en el mercado textil manufacturero dentro del sector de la producción y comercialización de ropa de bebé; es una microempresa privada legalmente constituida el 03 de febrero de 2009 mediante el RUC N°. 1705511325001.

Creaciones Gabby está registrada por el Servicio de Rentas Internas, como persona natural no obligada a llevar contabilidad, siendo su representante legal, el Sr. Luis Arias.

Creaciones Gabby se dedica a la producción y comercialización al por mayor y bajo pedido de prendas de vestir para bebé de 0 a 2 años, utiliza para la fabricación de sus productos diferentes fibras textiles, entre estas se encuentran: tela jersey, tela interlook, tela toalla, tela polar, entre otras, pudiendo ser las detalladas en diseños llanos y estampados.

Creaciones Gabby ofrece un producto con diseños siempre modernos e innovadores, la prenda terminada es un artículo de alta calidad, la atención que brinda a sus clientes es personalizada, los pedidos son entregados directamente al cliente en las fechas acordadas entre ambas partes.

La fábrica de Creaciones Gabby, está ubicada en el sur de la ciudad de Quito, actualmente, cuenta con una variedad de productos siendo los principales y más solicitados por los clientes, los siguientes:

- Ajuar de bebé en tela de punto llana
- Ajuar de bebé en tela toalla
- Pantalón de bebé en tela de punto llana y estampada
- Conjunto de pantalón y buzo en tela llana y estampada
- Escarpines, mitones, ombligueros en tela de punto llana



- Monos con capucha en tela polar
- Monos de pie en tela polar y llana
- Top de bebé en tela llana
- Conjunto de camiseta y short en tela llana y estampada
- Conjunto de camiseta y short en tela llana y estampadas

#### **2.4.1 Descripción de las instalaciones y maquinarias de Creaciones Gabby**

Creaciones Gabby al ser una fábrica de producción de prendas de vestir para bebé, está distribuida en varias áreas siendo las mismas las siguientes:

- Área administrativa financiera
- Área de diseño y corte
- Área de producción
- Área de control de calidad del producto
- Área de acabado y planchado de la prenda
- Área de etiquetado y empacado del producto terminado

En lo concerniente a la maquinaria utilizada para el proceso de producción, Creaciones Gabby posee la siguiente maquinaria industrial: rectas, overlocks de 3 y 5 hilos, recubridora, bordadora, zig zag, troqueladora de broches, cortadoras verticales y cortadoras circulares.

En base a la información recolectada por parte de los propietarios de la microempresa Creaciones Gabby, se explican las mencionadas a continuación:

- **Máquinas industriales rectas**

La máquina recta es la más usual dentro del mercado de la confección, con ella se logra una costura de calidad mediante puntadas rectas o conocida también como pespunte, es utilizada en todo tipo de tela destinadas para la confección de prendas de vestir, siendo estas livianas y

pesadas; por ejemplo ésta máquina se aplica en la confección de modelos casuales, formales, deportivos, entre otro tipo de prendas.

- **Máquinas Overlocks**

La máquina overlock es aquella que se utiliza para realizar acabados profesionales con gran rapidez en las prendas confeccionadas, obteniendo un remate sobrehilado en forma de cadeneta cortando a la vez la tela sobrante; la overlock se puede utilizar para el armado de una prenda, para realizar costuras planas, para rematar el filo de la tela y evitar que se deshile y en muchas ocasiones también es utilizada para puntadas de decoración o cualquier otro acabado de la prenda. Estas máquinas se utilizan con uno, dos, tres, cuatro o cinco hilos del mismo color o de colores distintos, dependiendo de la necesidad que se requiera.

- **Máquinas Recubridoras**

La máquina recubridora, es aquella que sirve para pegar tirillas en cuellos, filos de mangas, hombreras y realizar todo tipo de doblados, el uso de esta maquinaria permite que el acabado de la prenda sea más delicado yelegante.

- **Máquina bordadora**

Una máquina bordadora, es aquella que sirve para crear diseños que ofrecen un acabado profesional y perfecto sobre todo en la ropa de bebé, estos diseños mediante bordado son de utilidad para decorar las prendas de vestir con diferentes fibras de hilo y colores que proporcionan un valor agregado al producto final dando un realce llamativo y moderno a la vista del consumidor.

- **Máquina zigzag**

La máquina zigzag, sirve principalmente para hacer ojales, así como; filetear bordes.

- **Máquina troqueladora de broches**

La máquina troqueladora, es aquella que se utiliza para pegar broches en las prendas de vestir, dando un acabado más vistoso que un botón, pudiendo ser utilizados en cualquier tipo de prenda de vestir para el bebé; esta troqueladora para su funcionamiento utiliza diferentes troqueles dependiendo del tipo de broche que se requiera.

- **Cortadora Vertical**

La cortadora vertical, como su nombre lo indica, es usada para cortar todo tipo de tejidos en diferentes alturas según sean las necesidades de corte, pudiendo ser de 5, 8 o 10 pulgadas de alto; posee una cuchilla recta que permite realizar cortes exactos sin desperdiciar tela, estas cortadoras ofrecen una solución óptima para cortar patrones complicados y sencillos en capas de telas apilados, realiza cortes en línea recta o circulares.

- **Cortadora circular**

La cortadora circular a diferencia de la vertical, posee una cuchilla de forma circular, la misma que permite realizar cortes más exactos y precisos cuando se requiere cortar telas apiladas en diseños circulares; este tipo de cortadoras reemplazan a las tijeras manuales y tradicionales, ya que las mismas no son de ayuda para cortar telas de manera masiva, además, dichas cortadoras permiten optimizar tiempo en la actividad de corte.

A más de las máquinas industriales mencionadas anteriormente, Creaciones Gabby utiliza ciertos muebles y enseres muy indispensables y necesarios para la fabricación de las prendas de vestir de bebé, como por ejemplo: cinta métrica, reglas (metro, escuadra, curva, semicurva), tablas de cortar, tijeras manuales, pulidoras, tizas, entre otros; así como también accesorios y herramientas para el mantenimiento y funcionamiento de las maquinarias como son llaves hexagonales, destornilladores, pinzas, cuchillas de overlocks, folders para las máquinas industriales, y demás herramientas y accesorios.

#### **2.4.2 Análisis del ciclo de producción de Creaciones Gabby**

Se entiende al ciclo de producción, como el período de tiempo que transcurre desde el inicio del proceso productivo de un producto o servicio hasta la entrega del mismo al cliente, que tienen un valor en el mercado con la combinación de mano de obra, maquinaria y demás herramientas necesaria para su transformación.

Para González (2006), “El ciclo de producción de un producto es el tiempo que se tarda en realizar una unidad del mismo” (p.108).

Para conocer el ciclo de producción, es necesario dividirlo en tareas:

##### **a. En función de su repetición**

*Tareas esporádicas*, que son las que surgen de manera aleatoria en cualquier ciclo. *Tareas regulares*, que son las que se repiten en todos los ciclos de producción y pueden a su vez clasificarse en periódicas si se repiten cada cierto número de ciclos fijo.

##### **b. En función del recurso que las realiza**

*Tareas hechas por el hombre*, es decir las hechas sin intervención de la máquina. *Tareas hechas por la máquina*, o lo que es lo mismo, tareas tiempo

máquina.

**c. En función de su duración**

*Tareas constantes*, donde la duración es siempre la misma en cualquier ciclo.

*Tareas variables*, donde la duración varía de un ciclo a otro.

**d. Proceso de producción**

El proceso de producción es la secuencia de pasos individuales realizados para el proceso de fabricación; incluye muchas etapas, desde el diseño del producto hasta cuando este se encuentre disponible para la venta.

El *ciclo de producción* de Creaciones Gabby consta de varias etapas y a continuación se detallan las mismas:

- a. Recepción del pedido del cliente
- b. Patronaje y diseño
- c. Trazado y Corte
- d. Confección
- e. Etiquetado y empaque
- f. Entrega del pedido

**a. Recepción del pedido del cliente**

Este paso consiste en detallar en una solicitud u orden de pedido el requerimiento del cliente; en ésta solicitud constan los datos del cliente, los datos específicos del pedido como son: el tipo de producto que desea, la cantidad, las tallas, los colores y la fecha de entrega del mismo; además si el cliente hace algún abono en efectivo o en cheque en ésta orden de pedido consta dicha información.

## **b. Patronaje y diseño**

La etapa del patronaje y diseño comprende la creación de manera manual de patrones o moldes de las prendas a ser confeccionadas, cada molde se lo realiza por tallas; éste patrón es realizado en una hoja de papel periódico para luego plasmarlo en cartón.

Esta etapa se realiza una sola vez, en el caso de que no se tenga los moldes para realizar la confección de la prenda de vestir.

## **c. Trazado y Corte**

Una vez que se tiene el molde de la prenda, el siguiente paso es el trazado, que consiste en colocar dicho molde sobre la tela para realizar el marcado del mismo y así posteriormente proceder a cortar. Se debe tener en cuenta algunos factores al momento del trazado de la tela, entre estos están:

- Revisar hacia qué dirección va el hilado de la tela, para proceder a marcar y evitar que la tela se deshile mientras está en proceso de fabricación.
- Algunas telas son estampadas, cuadriculadas, rayadas, entre otras texturas, se debe considerar estas características en el caso de que al momento de confeccionar la prenda deban coincidir éstos patrones.
- Conocer el ancho de la tela antes de trazar, ya que no todas las telas tienen los mismos metros, por ejemplo el rollo de tela de punto pesado tiene menos metros que el rollo de tela de punto liviano, por lo que en este caso, si el trazo se hace en la tela de punto liviano se tendrá más piezas de corte que en la tela de punto pesado.

Es de suma importancia que al momento de trazar el patrón se lo debe realizar de manera precisa y exacta, con el fin de evitar la menor pérdida de desperdicio posible de tela al cortar las piezas de la prenda.

Luego del trazado del molde de la prenda se procede al corte de la misma siguiendo la línea del marcado que se realizó anteriormente; dependiendo del tipo y cantidad de tela, el corte es realizado con tijeras o con cortadoras industriales.

#### **d. Confección**

Esta etapa comprende la fabricación de la prenda de vestir, es decir, es la unión de las piezas cortadas previamente para la obtención del producto terminado; a más de la unión de la prenda se procede a colocar los materiales necesarios para los acabados de la misma pudiendo ser éstos; cierres, botones, broches, cintas, apliques, la talla de la prenda, entre otros insumos que forman parte del acabado de la prenda.

Una vez confeccionada la prenda, se procede a revisarla con la finalidad de que cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa, es decir, se revisa que la prenda este bien cosida, que no contengan hilos y que todo esté en perfecto estado.

#### **e. Etiquetado y empackado**

Una vez que la prenda se encuentra terminada, el siguiente paso es etiquetarla, doblarla y empackarla en fundas de papel celofán para una presentación impecable.

#### **f. Entrega del pedido**

La última etapa es la entrega del pedido al cliente en el tiempo establecido

por ambas partes, una vez entregado el pedido se procede a la entrega de la factura y al cobro de la misma de acuerdo al compromiso pactado; pudiendo ser el pago en ese momento sea en su totalidad o una cierta parte y la diferencia a crédito personal, mediante depósitos o transferencias bancarias, entre otras formas de pago.

El servicio al cliente es personalizada; es decir, la entrega del pedido se lo hace directamente al cliente, los mismos se encuentran en la región Costa y Oriente del país.



### **3. MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN OPERATIVA A LA MICROEMPRESA “CREACIONES GABBY”**

#### **3.1 AUDITORÍA APLICADA AL PROCESO DE FABRICACIÓN DE LA MICROEMPRESA**

El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio Profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría. (Gómez, 2013)

##### **3.1.1 Descripción de las fases de la auditoría**

###### *3.1.1.1 Fase de planificación*

###### **3.1.1.1.1 Fases de Auditoría**

“En la ejecución de la Auditoría Operativa se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de análisis financiero, excedentes de productividad, indicadores de gestión y de resultados” (Guajardo, 1998).

#### **3.1.1.1.2 Planificación**

Esta etapa se enfoca en obtener un conocimiento general de la empresa y de los componentes a ser auditados como marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento.

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo en los que se reclasificará la información financiera. (Guajardo, 1998)

#### **3.1.1.1.3 Planificación Preliminar**

Esta fase se realiza con el objeto de efectuar un diagnóstico primario sobre la entidad o el segmento objeto de auditoría, sus operaciones y aspectos generales del contexto en el que desempeña su actividad. Este conocimiento comprende la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información.

Las fuentes de información para llevar a cabo el planeamiento pueden ser entre otras las siguientes:

- ✓ Conocimiento directo mediante la realización de las entrevistas, observaciones.
- ✓ Reglamentos internos.
- ✓ Estadística.
- ✓ Información presupuestal.

#### **3.1.1.1.4 Planificación Específica**

La planificación específica es una herramienta utilizada para obtener información adicional de la estructura de control interno, así como también para evaluar y calificar los riesgos, así como para seleccionar los procedimientos sustantivos de Auditoría.

Para realizar una planificación estratégica excelente debe seguirse los siguientes pasos:

- a. Considerar el objetivo de la Auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b. Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c. Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar
- d. Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la Auditoría, considerando los sistemas de información computarizados.
- e. Seleccionar los procedimientos de Auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.
- f. Considerar los procedimientos de Auditoría exigidos por la naturaleza de las actividades a ser evaluadas.

### *3.1.1.2 Fase de evaluación de control interno*

#### **3.1.1.2.1 Definición de Control Interno**

“El control interno es el proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de:

1. Efectividad y eficiencia de las organizaciones
2. Confiabilidad de la presentación de los estados financieros
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Por lo tanto control interno es un proceso que integra todas las áreas de la empresa para permitir la efectividad y eficiencia de las operaciones al obtener estados financieros, tomando en cuenta el aspecto legal interno y externo al que la entidad se rige.

#### **3.1.1.2.2 Elementos de Control Interno**

Para Alvin (2007), los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes. (p.48)

#### **3. 1.1.2.3 Ambiente De Control Interno**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia

en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional; y
- Políticas de personal;

Es un informe con observaciones y recomendaciones sobre los controles interno y procedimientos operativos del proyecto, el mismo que debe incluirse informe del auditor.

Este informe se presenta con la finalidad de evaluar la efectividad del control interno, para que la gerencia tenga un criterio más razonable y que puede ser referenciado como criterio de control, los cuales pueden ser emitidos por diversas entidades. (William, 2013).

#### **3.1.1.2.4 Evaluación Del Riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de

información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo

#### **3.1.1.2.4.1 Riesgo De Control**

En el riesgo de control influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

#### **3.1.1.2.4 .2 Riesgo De Detección**

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado.

La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoria con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

#### **3.1.1.2.4 .3 Riesgo De Auditoría**

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que

podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

Son distintas las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular.

#### *3.1.1.3 Fase de Ejecución del Trabajo*

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- ✓ Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- ✓ Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:
  - ✓ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones
  - ✓ Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
  - ✓ Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
  - ✓ Presentar especial atención para que la resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco



presupuestado, así como que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

- ✓ El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- ✓ El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de debidamente facultado; y
- ✓ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

(William, 2013)

#### *3.1.1.4 Papeles de Trabajo*

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.

También se puede decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- a.- Las informaciones y hechos concretos,
- b.- El alcance del trabajo efectuado,
- c.- Las fuentes de la información obtenida,
- d.- Las conclusiones a que llegó. (Gómez, 2011)

### *3.1.1.5 Hallazgos de Auditoría*

Según Gómez (2011), es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de que podamos conocer cada una de las deficiencia encontradas con un párrafo explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa y efecto. (p. 52)

En cada hoja de hallazgo se deberá poner un título que corresponda a la deficiencia detectada y al final redactar una conclusión y una recomendación que sea clara y precisa.

El conjunto de conclusiones y recomendaciones de las hojas de hallazgos servirán para la redacción final de las conclusiones y recomendaciones a presentar en el informe.

#### **3.1.1.5.1 Condición**

Lo que es la debilidad al momento de la revisión, la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción realizada.

#### **3. 1.1.5.2 Criterio**

“Lo que debería efectuarse con respecto a la debilidad encontrada, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas. (Alvin, 1995)

### **3. 1.1.5.3 Causa**

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

### **3. 1.1.5.4 Efecto**

Es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones y otras.

### **3. 1.1.5.5 Conclusiones**

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus tributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

### **3. 1.1.5.6 Recomendaciones**

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

## ***3.1.1.6 Fase de Comunicación de Resultados***

### **3.1.1.6.1 Borrador del Informe de Auditoría**

Al completar el proceso de la Auditoría se presentará un

informe escrito que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que se determinaron, además de las opiniones pertinentes de los funcionarios y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con el examen efectuado. Para la comprensión integral del documento el informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo. El informe señalará los casos más relevantes que se detectaron como debilidades en el incumplimiento de leyes y reglamentos aplicables, incluyendo de ser posible, el pronunciamiento y opinión de los funcionarios responsables del ente, programa o actividad objeto de la Auditoría, manifestadas con relación a los resultados comunicados y a las medidas correctivas aplicadas por la administración durante el proceso de Auditoría.

Una vez finalizado el estudio de los resultados del examen, se enviará una convocatoria con 48 horas de anticipación indicando el lugar, día y hora para la lectura del borrador del informe.

Es decir que el borrador de Auditoría es un informe presentado a la primera discusión que está sujeto a modificaciones de acuerdo a los documentos que presenten los involucrados.

### **3. 1.1.6.2 Conferencia del Informe de Auditoría**

La conferencia final será presidida por el Jefe de Equipo o por el funcionario delegado. En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio se presentarán documentadamente en dicha diligencia o caso contrario en los tiempos y plazos previstos en los reglamentos y disposiciones legales vigentes,

los que se agregarán al informe si amerita su contenido.

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará un acta de conferencia final la que será firmada por todos los funcionarios asistentes. En caso que algún funcionario se negare a suscribir el acta, el Jefe de Equipo dejará constancia del motivo de esta situación.

Realizada la conferencia final, el auditor preparará el informe definitivo considerando los resultados obtenidos de las observaciones o justificaciones presentadas oportunamente por los funcionarios de la entidad con la finalidad de dejar constancia de las opiniones presentadas en la lectura del borrador del informe. (Yanel, 2000).

#### *3.1.1.7 Informe de Auditoría*

##### **3.1.1.7.1 Informe de Auditoría Definitiva**

El informe de Auditoría constituye el producto final del trabajo en que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opciones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo. (Alvin, 1995).

**Requisitos y cualidades del informe:** Concisión, precisión y razonabilidad, respaldo adecuado, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad oportunidad, y claridad.

## 3.2 AUDITORÍA APLICADA AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA

El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio Profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría. (Gómez, 2013)

### 3.2.1 Descripción de las Fases de la Auditoría

#### *3.2.1.1 Fase de Planificación*

##### **3.2.1.1.1 Fases de Auditoría**

“En la ejecución de la Auditoría Operativa se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de análisis financiero, excedentes de productividad, indicadores de gestión y de resultados” (Guajardo, 1998).

##### **3.2.1.1.2 Planificación**

Esta etapa se enfoca en obtener un conocimiento general de la empresa y de los componentes a ser

auditados como marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento.

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo en los que se reclasificará la información financiera. (Guajardo, 1998)

#### **3.2.1.1.3 Planificación Preliminar**

Esta fase se realiza con el objeto de efectuar un diagnóstico primario sobre la entidad o el segmento objeto de auditoría, sus operaciones y aspectos generales del contexto en el que desempeña su actividad. Este conocimiento comprende la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información.

Las fuentes de información para llevar a cabo el planeamiento pueden ser entre otras las siguientes:

- Conocimiento directo mediante la realización de las entrevistas, observaciones.
- Reglamentos internos.
- Estadística.
- Información presupuestal.

#### **3.2.1.1.4 Planificación Específica**

La planificación específica es una herramienta

utilizada para obtener información adicional de la estructura de control interno, así como también para evaluar y calificar los riesgos, así como para seleccionar los procedimientos sustantivos de Auditoría.

Para realizar una planificación estratégica excelente debe seguirse los siguientes pasos:

- a. Considerar el objetivo de la Auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b. Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c. Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar
- d. Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la Auditoría, considerando los sistemas de información computarizados.
- e. Seleccionar los procedimientos de Auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.
- f. Considerar los procedimientos de Auditoría exigidos por la naturaleza de las actividades a ser evaluadas.



### *3.2.1.2 Fase de Evaluación de Control Interno*

#### **3.2.1.2.1 Definición de Control Interno**

“El control interno es el proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de:

1. Efectividad y eficiencia de las organizaciones
2. Confiabilidad de la presentación de los estados financieros
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Por lo tanto control interno es un proceso que integra todas las áreas de la empresa para permitir la efectividad y eficiencia de las operaciones al obtener estados financieros, tomando en cuenta el aspecto legal interno y externo al que la entidad se rige.

#### **3.2.1.2.2 Elementos de Control Interno**

Para Alvin (2007), los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes. (p.48)

#### **3. 2.1.2.3 Ambiente De Control Interno**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de

sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional; y
- Políticas de personal;

Es un informe con observaciones y recomendaciones sobre los controles interno y procedimientos operativos del proyecto, el mismo que debe incluirse informe del auditor.

Este informe se presenta con la finalidad de evaluar la efectividad del control interno, para que la gerencia tenga un criterio más razonable y que puede ser referenciado como criterio de control, los cuales pueden ser emitidos por diversas entidades. (William, 2013).

#### **3.2.1.2.4 Evaluación Del Riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias

que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo

#### **3.2.1.2.4.1 Riesgo De Control**

En el riesgo de control influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

#### **3.2.1.2.4.2 Riesgo De Detección**

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado.

La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoria con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

#### **3.2.1.2.4.3 Riesgo De Auditoría**

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

Son distintas las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular.

### *3.2.1.3 Fase de Ejecución del Trabajo*

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente.
  - ✓ Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
  - ✓ Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:
    - ✓ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones
    - ✓ Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
    - ✓ Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
    - ✓ Presentar especial atención para que la resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
    - ✓ El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
    - ✓ El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de debidamente facultado; y
    - ✓ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.
- (William, 2013)

#### *3.2.1.4 Papeles de Trabajo*

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.

También se puede decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- a.- Las informaciones y hechos concretos,
- b.- El alcance del trabajo efectuado,
- c.- Las fuentes de la información obtenida,
- d.- Las conclusiones a que llegó. (Gómez, 2011)

#### *3.2.1.5 Hallazgos de Auditoría*

Según Gómez (2011), es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de que podamos conocer cada una de las deficiencia encontradas con un párrafo explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa y efecto. (p. 52)

En cada hoja de hallazgo se deberá poner un título que corresponda a la deficiencia detectada y al final redactar una conclusión y una recomendación que sea clara y precisa.

El conjunto de conclusiones y recomendaciones de las hojas de hallazgos servirán para la redacción final de las conclusiones y recomendaciones a presentar en el informe.

#### **3.2.1.5.1 Condición**

Lo que es la debilidad al momento de la revisión, la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción realizada.

#### **3.2.1.5.2 Criterio**

“Lo que debería efectuarse con respecto a la debilidad encontrada, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas. (Alvin, 1995)

#### **3.2.1.5.3 Causa**

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

#### **3.2.1.5.4 Efecto**

Es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la

condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones y otras.

#### **3.2.1.5.5 Conclusiones**

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus tributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

#### **3.2.1.5.6 Recomendaciones**

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

### ***3.2.1.6 Fase de Comunicación de Resultados***

#### **3.2.1.6.1 Borrador del Informe de Auditoría**

Al completar el proceso de la Auditoría se presentará un informe escrito que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que se determinaron, además de las opiniones pertinentes de los funcionarios y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con el examen efectuado. Para la comprensión integral del documento el informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo. El informe señalará los casos más relevantes que se detectaron como debilidades en el incumplimiento de leyes y reglamentos aplicables,



incluyendo de ser posible, el pronunciamiento y opinión de los funcionarios responsables del ente, programa o actividad objeto de la Auditoría, manifestadas con relación a los resultados comunicados y a las medidas correctivas aplicadas por la administración durante el proceso de Auditoría.

Una vez finalizado el estudio de los resultados del examen, se enviará una convocatoria con 48 horas de anticipación indicando el lugar, día y hora para la lectura del borrador del informe.

Es decir que el borrador de Auditoría es un informe presentado a la primera discusión que está sujeto a modificaciones de acuerdo a los documentos que presenten los involucrados.

#### **3.2.1.6.2 Conferencia del Informe de Auditoría**

La conferencia final será presidida por el Jefe de Equipo o por el funcionario delegado. En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio se presentarán documentadamente en dicha diligencia o caso contrario en los tiempos y plazos previstos en los reglamentos y disposiciones legales vigentes, los que se agregarán al informe si amerita su contenido.

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará un acta de conferencia final la que será firmada por todos los funcionarios asistentes. En caso que algún funcionario se negare a suscribir el acta, el Jefe de Equipo dejará constancia del motivo de esta situación.

Realizada la conferencia final, el auditor preparará el informe definitivo considerando los resultados obtenidos de las observaciones o justificaciones presentadas oportunamente por los funcionarios de la entidad con la finalidad de dejar constancia de las opiniones presentadas en la lectura del borrador del informe. (Yanel, 2000).

#### *3.2.1.7 Informe de Auditoría*

##### **3.2.1.7.1 Informe de Auditoría Definitiva**

El informe de Auditoría constituye el producto final del trabajo en que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opciones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo. (Alvin, 1995).

Requisitos y cualidades del informe: Concisión, precisión y razonabilidad, respaldo adecuado, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad oportunidad, y claridad.

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

**REFERENCIAS DE AUDITORÍA UTILIZADAS**

INDICES	DESCRIPCIÓN
<b>CP</b>	<b>Fase I Conocimiento preliminar</b>
PT 1/1	Programa de auditoría Fase 1
VP ½	Visita preliminar
PO 1/1	Organigrama
DE 1/3	Direccionamiento estratégico
<b>PA</b>	<b>Fase II Planificación de la Auditoría</b>
PE 1/5	Memorándum de planificación
<b>E</b>	<b>Fase III Ejecución</b>
PT2	Programa de auditoría (Producción)
CCI	Cuestionario de control interno
CA ¼	Producción (ventas, compras, consumos, pedidos)
P 1/1	Indicador de gestión (planificación de la producción)
LE 1/1	Indicador de gestión (lugar estratégico de funcionamiento)
PR 1/2	Indicador de gestión (Producción)
PCI	PUNTOS DE CONTROL INTERNO

**CREACIONES “GABBY”**  
**AUDITORÍA OPERATIVA**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

**REFERENCIAS DE AUDITORÍA UTILIZADAS**

INDICES	DESCRIPCIÓN
<b>MARCAS</b>	DESCRIPCIÓN
<b>d</b>	Detección de inconsistencias
<b>x</b>	Verificación
<b>μ</b>	Cumplimiento de procesos

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

INDICE	P/T
<b><u>FASE I</u></b>	
Conocimiento Preliminar	<b>CP</b>
<b><u>FASE II</u></b>	
Planificación de la auditoría	<b>PA</b>
<b><u>FASE III</u></b>	
Ejecución	<b>E</b>
<b><u>FASE IV</u></b>	
Comunicación de resultados	<b>CR</b>

**FASE I**

**CONOCIMIENTO**

**PRELIMINAR**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**FASE: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**OBJETIVOS:**

- 1.- Conocer la entidad y efectuar la evaluación de su estructura organizacional.
- 2.- Determinar los recursos físicos, humanos y de tiempo que serán necesarios para la ejecución del trabajo de campo.
- 3.- Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados.

No.	Procedimientos	Ref. P/T.	Responsable	Fecha
1	Realizar una visita a las instalaciones de la Planta de Creaciones Gabby para obtener un conocimiento previo del área de trabajo objeto del examen	<b>VP1/1</b>	<b>JCAV</b>	<b>11/01/2016</b>
2	Revisar la existencia de los organigramas de la empresa	<b>PO1/1</b>	<b>JCAV</b>	<b>11/01/2016</b>
3	Realizar una revisión del direccionamiento estratégico que mantiene vigente la empresa	<b>DE1/2</b>	<b>JCAV</b>	<b>11/01/2016</b>
4	Preparar cuestionarios de control interno	<b>CI 1/1</b>	<b>JCAV</b>	<b>11/01/2016</b>
5	Elaborar la matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la auditoría	<b>MP 1/3</b>	<b>JCAV</b>	<b>11/01/2016</b>
Elaborado por: JCAV			Fecha: 08/01/2016	
Revisado por: DSM			Fecha: 08/01/2016	

---

**VISITA PRELIMINAR**

La visita realizada a la planta de producción de Creaciones Gabby fue el día 01 de septiembre de 2015; en la provincia de Pichincha, cantón Quito, en la ciudadela Quito Sur aquí se pudo confirmar la existencia de la empresa y que la misma cuenta con todos las instalaciones y servicios para el adecuado desempeño de empleados; el espacio físico está dividido para las áreas administrativas, producción y bodegas.

Se pudo constatar que el área de producción de la planta se encuentra dividida en subareas según el proceso que se realiza como por ejemplo área de recepción de materia prima, área de producción de corte, costura, planchado y remaches así como también despacho y bodega.

Dentro de la visita se pudo notar que existe una buena interrelación personal entre los empleados de la empresa, todos cuentan con un espacio físico adecuado para el desempeño de sus actividades.

Se puede observar que no hay mantenimiento preventivo de las máquinas, la reparación está a cargo de la gerencia y se llama al técnico únicamente en caso de daños mayores, y en varias ocasiones la atención no es inmediata generando tiempo perdido por parada de equipo.

No están definidas en su totalidad las funciones del personal y las que están definidas no se encuentran totalmente claras para los diferentes puestos del trabajo, lo que si se visualiza son las funciones de los gerentes que prácticamente estarían a cargo de toda la planificación de funcionamiento de la planta, las ventas y, aunque en menor cantidad, de la promoción del producto y búsqueda de nuevos mercados.

Elaborado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

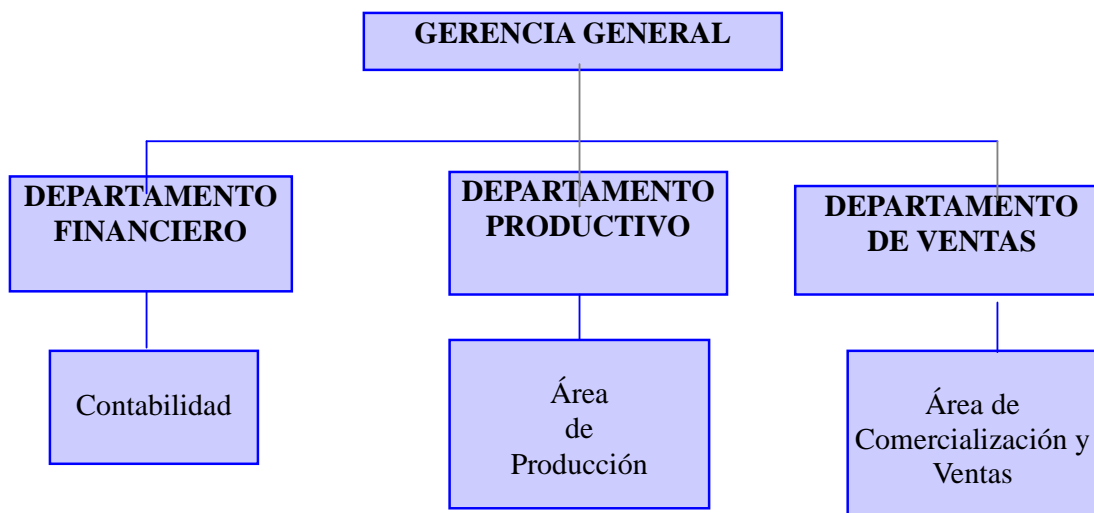


**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015

**PO 1/1**

**ORGANIGRAMA**



Elaborado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **MISIÓN**

“Ser una empresa ecuatoriana dedicada a la producción, fabricación y comercialización de ropa de bebé de 0 a 2 años de edad, brindando una amplia gama de prendas de vestir de alta calidad que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes con diseños innovadores siempre a la moda, se cuenta con personal con experiencia y muy capacitado dentro de la industria de la moda; gracias al crecimiento de mercado la organización se dedica a la venta al por mayor y menor dentro y fuera de la ciudad abasteciendo de esta manera a la costa, sierra y oriente del Ecuador”

### **VISIÓN**

“Ser la empresa líder en la industria de manufactura de ropa de bebé al 2019, logrando una mayor participación en el mercado de la costa, sierra y oriente; llegar a ser la mejor opción por los consumidores al momento de su compra, brindar siempre prendas de vestir de la más alta calidad y a precios muy competitivos, contar con una excelente organización, tecnología de punta y personal idóneo y adecuado para ser más competitivos dentro del mercado al cual nos dirigimos”

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo primordial de Creaciones Gabby es diseñar, fabricar y comercializar ropa de bebé de alta calidad, con acabados exclusivos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con diseños innovadores siempre a la moda, a precios muy competitivos para todos

Elaborado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**DE 2/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Innovar cada cierto periodo de tiempo las prendas de vestir de los infantes en diseños y colores
2. Buscar nuevos sistemas industriales en la producción de prendas de vestir para optimizar los recursos y mejorar la calidad de los productos
3. Establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores y clientes
4. Proporcionar un clima laboral adecuado entre todos los miembros de negocio
5. Mantener un stock de prendas para pedidos de último momento o pedidos urgentes
6. Ofrecer capacitación permanente al personal de la empresa para que estén al día en conocimientos de la industria de la confección de prendas de vestir de ropa de bebé, así como también capacitación en maquinaria industrial
7. Utilizar materia prima de excelente calidad
8. Satisfacer los pedidos del cliente en los tiempos establecidos
9. Tener siempre un presupuesto establecido para la compra de insumos para la fabricación de las prendas
10. Lograr que cada área de la empresa cuente con el suficiente personal capacitado para que su funcionamiento sea de forma organizada y controlada

Elaborado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**CI 1/1**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Nº	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿En el departamento de producción acata el personal los procedimientos establecidos y políticas?	X		
2	¿Se efectúan encuestas a los clientes con la finalidad de medir la satisfacción y calidad de los productos confeccionados?		X	
3	¿El personal conoce sus funciones a ejercer y desempeñar en el departamento de Producción?	X		
4	¿Existe en el departamento un manual de funciones?		X	Todo lo realizan verbalmente
5	¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal en el departamento de producción?	X		Rara vez
6	¿Existen reglamentos internos para el control del personal?	X		Pero no se cumplen
7	¿Existe algún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en los diferentes subprocesos?	X		Existe la disposion pero no se cumple
8	¿Se planifica la producción?	X		
9	¿Están definidas en su totalidad las funciones del personal?		X	
10	¿En el departamento de producción se han efectuado auditorías de gestión?		X	

Elaborado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

**MP 1/3**

**DETERMINACIÓN DE NIVELES DE RIESGO**

<b>%</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 59%	MODERADO ALTO	MODERADO BAJO
60% - 66%	MODERADO MEDIO	MODERADO MEDIO
67% - 75%	MODERADO BAJO	MODERADO ALTO
76% - 95%	BAJO	ALTO

Elaborado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**MP 1/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS**

<b>COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>VALOR DE RIESGO</b>
¿En el departamento de producción acata el personal los procedimientos establecidos y políticas?	10	6
¿Se efectúan encuestas a los clientes con la finalidad de medir la satisfacción y calidad de los productos confeccionados?	10	2
¿El personal conoce sus funciones a ejercer y desempeñar en el departamento de Producción?	10	5
¿Existe en el departamento un manual de funciones?	10	10
¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal en el departamento de producción?	10	3
¿Existen reglamentos internos para el control del personal?	10	7
¿Existe algún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en los diferentes subprocesos?	10	8
¿Se planifica la producción?	10	8
¿Están definidas en su totalidad las funciones del personal?	10	5
¿En el departamento de producción se han efectuado auditorías de gestión?	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>64%</b>
Elaborado por: JCAV		Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM		Fecha: 11/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**MP 1/3**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE EVALUACIÓN**

**CALIFICACIÓN DE RIESGO:**

**NC** = Nivel de Confianza

**CT** = Calificación Total

**PT** = Ponderación Total

NC =	$\frac{CT \times 100}{PT}$
NC =	$\frac{64 \times 100}{100}$
NC =	64%

**EVALUACIÓN DEL RIESGO**

Para la calificación de valoración del riesgo, según el criterio de auditoría se asigna para una ponderación de 1 mínima a 10 máxima, referente al grado de riesgo que representa para la institución; a mayor ponderación mayor riesgo.

Nivel de Riesgo	Mo. Medio
Nivel de Confianza	Mo. Medio

**Riesgo y Confianza = Moderado Medio**

Elabrado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

**INFORME DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR**

Quito, 15 de Enero del 2016

**Señor**

Luis Arias

**GERENTE PROPIETARIO DE CREACIONES GABBY**

Presente.-

Por medio del presente me permito informar a usted que luego de haber concluido la fase de estudio preliminar y diagnóstico del Departamento de Producción de Creaciones Gabby, se determinó los siguientes resultados:

Como resultado de la evaluación preliminar de Control Interno se puede determinar que la gestión del Departamento de Producción de Creaciones Gabby, posee un nivel de riesgo moderado y una confianza moderada, debido a los siguientes aspectos:

En el departamento de Producción de Creaciones Gabby no existe un manual de funciones.

**RECOMENDACIÓN**

Se deberá elaborar un manual de normas y procedimientos que le posibilite establecer una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través del manual.

No se realizan evaluaciones del desempeño del personal en el departamento de Producción.

**RECOMENDACIÓN**

Medir el desempeño de los empleados que laboran en la empresa a través de indicadores de gestión a fin de conocer el nivel de compromiso y capacitación que cada uno de ellos tenga.



**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

Inexistencia de encuestas a los clientes con la finalidad de medir su satisfacción

**RECOMENDACIÓN**

Con la finalidad de dar satisfacción en la calidad de los productos hacia los clientes, se deberá realizar mínimo trimestralmente encuestas con el fin de conocer su criterio con relación a los productos confeccionados por el departamento de Producción.

No se han efectuado Auditorías de Gestión en el Departamento de Producción

**RECOMENDACIÓN**

Se deberá realizar en adelante Auditorías de Gestión mínimo anualmente, con el fin de mejorar los procesos y optimizar los recursos del Departamento de Producción.

En base a la planificación preliminar y la matriz de riesgos desarrollada se evaluó un riesgo moderado por la naturaleza de la empresa, a pesar de que su información fue proporcionada ampliamente y se ha evaluado la misma en cantidad y calidad, se establece este nivel de riesgo por el sector al cual pertenece la empresa, ya que en forma general, el sector privado siempre dependerá de distintos factores internos y externos para desempeñar sus actividades propias del negocio.

Las principales desviaciones que llegaren a detectar en el transcurso de la Auditoría, se comunicará de manera escrita o verbalmente.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Jessenia Arias  
Auditor Jefe  
**Arias Auditores**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

# **FASE II**

# **PLANIFICACIÓN**

# **DE LA AUDITORÍA**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

**1.- MOTIVO DEL EXAMEN**

La auditoria Operativa es el examen que se efectuará a Creaciones “Gabby”, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión, teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

**2.- OBJETIVOS DEL EXAMEN**

**OBJETIVO GENERAL**

Realizar la auditoria operativa aplicada al departamento de producción de la microempresa Creaciones “Gabby”, que permita determinar las oportunidades de mejora existentes en la misma; a fin de generar y aplicar indicadores de gestión tendientes a contribuir con el mejor desempeño de las funciones asignadas a cada una de las áreas.

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

Mejorar el desempeño de las funciones asignadas al Departamento de Producción con la incorporación de indicadores de gestión, estableciendo conclusiones y recomendaciones al departamento a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación.

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

### **3.- ALCANCE DEL EXAMEN**

Este examen cubrirá el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la empresa de manera normal y en orden cronológico.

### **4.- TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DEL EXAMEN**

#### **TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR**

**Comparación:** Dos o más cosas que tengan relación, con la finalidad de determinar las similitudes o diferencias entre los aspectos comparados.

**Observación:** Mirar cómo se están desarrollando las actividades y operaciones.

**Rastreo:** Revisar una operación o transacción para determinar su inicio y su final.

#### **TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA**

**Análisis:** Descomposición de una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con las cuentas sujetas a la revisión dentro del período que se está revisando.

**Confirmaciones con terceros:** Asegurarse de la autenticidad de la información, a través de afirmación o negación escrita por una persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

#### **TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL**

**Indagación:** Se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

**TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL**

**Comprobación:** Verificar los documentos que sustentan una transacción con el fin de comprobar la legalidad de los mismos

**Computación:** Comprobar la exactitud matemática de las operaciones a través de cálculos, contar, sumar, multiplicar, depreciaciones, amortizaciones y otros.

**TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA**

**Indagación:** Examen ocular de los bienes de la entidad, sean estos: activos, documentos, valores, entre otros, con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

**5.- ELABORACIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS**

Para realizar la auditoría de gestión a Creaciones “Gabby” se necesitará el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO	
1	AUDITOR DE GESTIÓN - JEFE DE EQUIPO
2	ASISTENTE DE AUDITORÍA

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

El tiempo estimado para cumplir con la auditoría de gestión es de 30 días laborables, los mismos que se distribuyen de la siguiente manera:

FASES	DIAS
Planificación Preliminar	8
Planificación de Ejecución	3
Ejecución del trabajo	13
Comunicación de resultados	6
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Los tiempos estimados se determinaron considerando la óptima colaboración del personal de Creaciones “Gabby”, el cumplimiento de los plazos previstos dependerá de la oportunidad y diligencia con que se proporcione la información.

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

**6.- PRESUPUESTO DE LA AUDITORÍA**

La auditoría operativa de Creaciones “Gabby”, se realizará utilizando los siguientes recursos:

RECURSO HUMANO		
1	AUDITOR DE GESTIÓN - JEFE DE EQUIPO	USD \$ 700,00
1	ASISTENTE DE AUDITORÍA	USD \$ 450,00

RECURSO MATERIAL		
1	COMPUTADOR PORTATIL	USD \$ 30,00
2	RESMAS DE PAPEL BOND	USD \$ 7,00
10h	INTERNET	USD \$ 6,00
	TRANSPORTE	USD \$ 100,00
	ALIMENTACION	USD \$ 150,00

<b>TOTAL</b>	<b>USD \$ 1.443,00</b>
--------------	------------------------

Jessenia Arias  
Auditor Jefe  
**ARIAS AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015

---

# **ARCHIVO PERMANENTE**



**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

**REFERENCIAS DE AUDITORÍA UTILIZADAS:**

PT	ÍNDICE
AP1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA
AP2	PROCESOS DE PRODUCCIÓN

## **CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

“Creaciones Gabby”, abre sus puertas, como fruto de la experiencia en la rama de la producción y fabricación de prendas de vestir por parte de su propietaria y por la experiencia en la rama de comercialización y ventas por parte de su propietario. Toda esta experiencia y el deseo de crecimiento y desarrollo fomentan la iniciativa de crear una pequeña empresa dentro del sector manufacturero.

“Creaciones Gabby” se dedica a la fabricación y comercialización de ropa de bebé de 0 a 2 años de edad; la empresa ha tenido un significativo desarrollo durante los últimos años como consecuencia de un arduo trabajo y esfuerzo por parte de los propietarios del negocio, de tal forma que su participación comercial se ha extendido hacia otros mercados fuera de la ciudad de Quito.

La empresa es de constitución familiar, está conformada por el primer núcleo familiar que son padres e hijos, trabajan conjuntamente con la finalidad de hacer crecer el negocio y desarrollarlo aún más hacia el futuro, hacerlo más competitivo, aumentando por ende su prestigio, y fomentando fuentes de trabajo.

Elaborado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

-----

## **PROCESO DE PRODUCCIÓN**

### **DISEÑO**

Es aquí donde se recibe la información del mercado y es plasmada en el desarrollo de los productos, el diseño a más de ser una actividad creativa, debe estar sujeta a la comodidad y confort, a las leyes del mercado, a la oferta y la demanda y a los costos de producción; posteriormente debe tener como resultado una prenda capaz de ser vendida.

El diseño recibe como entrada la información de lo que el cliente necesita, de las exigencias del mercado, con esta información se construye un prototipo, y paralelamente se evalúan los materiales, insumos y operaciones para el desarrollo del producto con el fin de evaluar la viabilidad del diseño e identificar posibles complicaciones durante su confección.

Una vez terminado el prototipo se hacen pruebas de diseño de las prendas con el fin de conocer su comportamiento y decidir sobre su rechazo o aprobación.

Posteriormente, se procede con el patronaje (diseño de moldes) para cada talla aprobada tomando como referencia la talla patrón y escalando con las demás tallas.

Elaborado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

## **CORTE**

Esta etapa es un eslabón más en la fabricación de las prendas de vestir de Creaciones Gabby; aquí se obtienen las piezas componentes del producto con sus medidas, y dispuestas en paquete para continuar con el proceso de confección.

Las entradas al proceso de corte son los moldes de diseño y la orden de producción con información del trabajo como referencia, cantidad y materiales utilizados.

Al recibir esta información comienza la actividad de corte solicitando materia prima, procurando minimizar desperdicio de material; a continuación se extiende la tela en el número de capas especificado en la orden de producción sin estirar ni dejar arrugas para finalmente proceder con el corte.

Finalmente se integran las piezas cortadas con sus complementarias, armándolas y formando paquetes acorde a los lotes.

## **CONFECCIÓN**

En esta etapa es realmente confeccionada la prenda, y consta de varias operaciones de ensamble para unir la piezas que la constituyen, como entrada al proceso se tienen los paquetes de las piezas resultantes de la actividad de corte, el ensamble de estas piezas se realiza siguiendo la secuencia de operaciones más adecuada según estudios realizados por el personal de producción.

## **REMATES**

Es la terminación de la prenda donde se hace:

- 1.- Pegar broches
- 2.- Pegar botones señalando el punto de los ojales
- 3.- Se revisa hilos

Elaborado por: JCAV	Fecha: 11/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 11/01/2016

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

# **FASE III EJECUCIÓN**

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PT2 1/1**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**PROGRAMA DE TRABAJO  
EJECUCIÓN:**

**Objetivos:**

Determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades establecidas por el buen manejo de la producción así como la economía en la utilización de recursos

No.	Procedimientos	Ref. P/T.	Responsable	Fecha
1	- Elaborar y aplicar cuestionarios de control interno referente al desarrollo de sus actividades	<b>CCI 1/1</b>	<b>J.C.A.V</b>	<b>12/01/2016</b>
2	- Analizar la confección de la ropa en cuanto a los pedidos y productos terminados	<b>CA 1/2</b>	<b>J.C.A.V</b>	<b>12/01/2016</b>
3	- Identificar y determinar los indicadores de gestión del departamento de producción estableciendo porcentajes de cumplimiento de actividades	<b>PP 1/1</b>	<b>J.C.A.V</b>	<b>12/01/2016</b>
4	- Establecer el levantamiento del proceso actual de producción	<b>FP 1/1</b>	<b>J.C.A.V</b>	<b>12/01/2016</b>

Elaborado por: JCAV	Fecha: 12/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 12/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015

**FP 1/1**

**LEVANTAMIENTO PROCESO DE PRODUCCIÓN**

<b>No.</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Ref. P/T.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
	- Planificación de Producción	<b>PP 1/1</b>	<b>J.C.A.V</b>	<b>15-01-2016</b>
	- Lugar estrategico de funcionamiento	<b>LE 1/1</b>	<b>J.C.A.V</b>	<b>15-01-2016</b>
	- Producción	<b>PR 1/2</b>	<b>J.C.A.V</b>	<b>15-01-2016</b>
	- Determinar los hallazgos del area de producción	<b>PCI1 1/2</b>	<b>J.C.A.V</b>	<b>15-01-2016</b>
		<b>PCI2 1/2</b>	<b>J.C.A.V</b>	<b>15-01-2016</b>

Elaborado por: JCAV	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 15/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015

**CCI 1/1**

**PRODUCCIÓN – EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO**

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	La localización de la fábrica es la adecuada con respecto al mercado de proveedores?	<b>X</b>		
2	Exiten políticas y manuales de procedimientos establecidos para el departamento?		<b>X</b>	
3	Se tiene un detalle de los proveedores?	<b>X</b>		
4	Se han determinado niveles de autorización para manejo de materia prima?		<b>X</b>	
5	Se comunica a tiempo las decisiones que toma la gerencia?	<b>X</b>		
6	Se mantiene una planificación entre producción y ventas?	<b>X</b>		
7	Se respetan cronogramas y ordenes de producción?	<b>X</b>		No siempre
8	'Existe personal capacitado en las distintas areas de trabajo?	<b>X</b>		
9	Existen estándares de producción que permitan identificar desviaciones y tomar acciones correctivas?		<b>X</b>	
10	Existe desperdicios de materia prima?	<b>X</b>		

Elaborado por: JCAV	Fecha: 12/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 12/01/2016



**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES "GABBY"**  
**AUDITORÍA OPERATIVA**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**CA 1/2**

**Cuadro No. 1**

PRODUCTOS	PANTALON	TOP (BODY)	COBIJA DE BEBE	MONO CON CAPUCHA	TOTAL
VENTAS	288	102	36	42	468
COMPRAS	874	337	432	378	2021
CONSUMOS	4707	2423	2484	1827	11441
PEDIDOS	300	100	40	50	490
PRODUCCION	288	102	36	42	468
ERRORES	0	3	0	3	6
VENTAS EN LA PLANTA	0	0	1	0	1

**Cuadro No. 2**

VENTAS	120	84	48	252
COMPRAS	1757	713	432	2902
CONSUMOS	5875	3091	2191	11157
PEDIDOS	150	60	50	260
PRODUCCION	120	84	48	252
ERRORES	0	0	0	0
VENTAS EN LA PLANTA	2	1	0	3

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**CA 2/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

**INTERPRETACIÓN:**

Estos cuadros reflejan los datos obtenidos de los productos terminados a través de la entrevista y observación realizada al personal de Creaciones Gabby

**Cuadro N° 1 y cuadro N° 2**

El total de ventas se refiere al número total de productos que se han vendido durante el año 2014 en sus distintos modelos que ofrece la empresa.

El total de compras se refiere a las compras de la tela que alcanzarían para elaborar cierta cantidad de productos.

Los consumos se refieren a la materia prima que se absorbe de la bodega para la confección de los productos, si no es suficiente la cantidad requerida que se encuentra en el inventario de materia prima se procede a abastecerse para lograr la confección requerida.

Los pedidos se refieren a la petición hacia los distintos proveedores, (pre- compra)

Los productos producidos son aquellos que se confeccionaron durante el año 2014.

Los errores son aquellos que durante el proceso de producción sufrieron algún tipo de daño en la tela.

Para analizar a fondo estos resultados, auditoría aplicará indicadores de gestión para medir la objetividad, nivel estratégico, cumplimiento y desempeño de los trabajadores.

Elaborado por: JCAV	Fecha: 12/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 12/01/2016

ARIAS  
AUDITORES

CREACIONES "GABBY"  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015

PP 1/1

INDICADORES DE GESTIÓN  
PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO	VARIABLE A DEFINIR	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD OPERACIONAL	FÓRMULA
Investigar el cumplimiento del proyecto de la planificacion	Nivel de objetividad	Porcentaje de aceptacion del plan	Tasa de objetividad	%	$TE = \left( \frac{\text{Total errores planificacion Produccion}}{\text{Total Produccion}} \right) * 100$

$$TE = \frac{\text{Total errores}}{\text{Total Producción}} * 100$$

$$TE = (6 / 720) * 100$$

$$TE = 0.00833333 * 100$$

$$TE = 0.83\% \text{ d}$$

**d** Auditoría detectó que el 0.84% demuestra que la planificación de la producción es eficiente ya que las planificaciones con relación a la producción de ropa de bebe no superan el 1%; sin embargo, auditoría propone: **PCI 1**

Elaborado por: JCAV	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 15/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**LE 1/1**

**INDICADORES DE GESTIÓN  
LUGAR ESTRATÉGICO DE FUNCIONAMIENTO**

OBJETIVO	VARIABLE A DEFINIR	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD OPERACIONAL	FÓRMULA
Investigar el lugar estratégico para el funcionamiento de la empresa	Nivel estratégico	Tasa de energía	Porcentaje de idoneidad de ambición de la empresa	%	$TE = ( \text{Ventas Planta} / \text{Total de producción} ) * 100$

$$TE = \frac{\text{Total ventas realizadas en planta}}{\text{Total Producción}} * 100$$

$$TE = (4 / 720) * 100$$

$$TE = 0.00555556 * 100$$

$$TE = 0.56\%$$

Se observa que las ventas realizadas en la planta representan un 0.56%, mientras que las ventas realizadas directamente en los almacenes de los clientes representan el 99.44%, siendo estos los lugares estratégicos para la venta de la producción, debido a que da facilidades al cliente para realizar las compras

Elaborado por: JCAV	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 15/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PR 1/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**INDICADORES DE GESTIÓN  
PRODUCCIÓN**

OBJETIVO	VARIABLE A DEFINIR	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD OPERACIONA L	FÓRMULA
Lograr utilizar el 100% de la capacidad instalada	Nivel de cumplimiento	Es el porcentaje en el que se están cumpliendo las actividades en la empresa	Tasa de cumplimiento de la producción	%	$TE = \left( \frac{\text{Total pedidos recibidos}}{\text{Total de producción}} \right) * 100$

$$TE = \frac{\text{Total pedidos recibidos}}{\text{Total Producción}} * 100$$

$$TE = (750 / 720) * 100$$

$$TE = 104.17\%$$

Se interpreta a este indicador como la labor de ventas y producción al realizar su planificación es decir que se debe tener una buena relación entre ventas y producción.

Elaborado por: JCAV	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 15/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**PR 2/2**

**INDICADORES DE GESTIÓN  
PRODUCCIÓN**

Con relación a la producción y el material en proceso, se puede observar que se mantiene un alto porcentaje de producción en proceso, por lo que la empresa debe acelerar la producción y tener disponible el producto terminado cuando el departamento de ventas lo requiera.

⌘ Auditoría verificó que las ventas superan a la producción por lo que es urgente que la transformación de la materia en proceso se realice con mayor rapidez debido a que no se está cumpliendo con todas las ventas, y esto genera pérdidas importantes para la empresa por lo tanto auditoría propone **PCI 2**

Elaborado por: JCAV	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 15/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PCI1 1/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

**DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN**

**CONDICIÓN**

La empresa no cuenta con políticas de producción específicas que regulen y cubran las necesidades que mantienen en la planta industrial.

**CAUSA**

La entidad no tiene un manual de procedimientos generales, consecuentemente no hay especificación en las políticas.

**EFECTO**

La no existencia de un manual de políticas de producción hasta el momento no ha ocasionado la descoordinación en las actividades entre los distintos departamentos involucrados; sin embargo, es primordial establecerlo para que no haya contratiempos en un futuro

**CRITERIO**

Cada departamento debe realiza sus políticas en coordinación con todos los departamentos de la empresa.

**CONCLUSIÓN**

La falta de políticas de producción genera la desviación de objetivos y metas ya que estos se formulan para toda la entidad

Elaborado por: JCAV	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 15/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**PCI1 2/2**

---

**DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN**

**RECOMENDACIÓN**

**Gerente General:** Elaborar un manual de bases técnicas en cuanto a materia prima por cada uno de los modelos que elabora Creaciones Gabby previa colaboración y aportación del área de producción describiendo sus políticas con la coordinación y aprobación de todos los departamentos de la entidad.

Elaborado por: JCAV	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 15/01/2016



**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES "GABBY"  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PCI2 1/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

**DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN**

**CONDICIÓN**

Existencia de pedidos mayores a los productos producidos, durante el año 2014 se pidió 750 productos a producción, de los cuales 720 fueron los confeccionados.

**CAUSA**

1. Falta de coordinación, planificación entre los departamentos de producción y administración para la elaboración de productos
2. No existe un stock preventivo de materia prima para la producción.

**EFFECTO**

No se entrega los pedidos a los distintos clientes, 30 productos son los que no se han producido, lo que refleja un 4% de ineficiencia en cuanto al nivel de cumplimiento de la producción, provocando desfases en las proyecciones de la empresa.

**CRITERIO**

En cuanto a este proceso, todos los pedidos deben ser producidos con el fin de cumplir a cabalidad con las necesidades de los clientes.

Elaborado por: JCAV	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 15/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PCI2 2/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

**DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE GESTIÓN**

**CONCLUSIÓN**

El Gerente General, realiza un control continuo al proceso de ventas; sin embargo, en ocasiones existen problemas en el proceso de producción, afectando en el rendimiento operacional y administrativo de la empresa.

**RECOMENDACIÓN**

**Gerente General y Jefe de producción:** Verificarán que las compras de materia prima sean suficientes para la elaboración de los productos basándose en los pedidos requeridos por los distintos clientes

Elaborado por: JCAV	Fecha: 15/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 15/01/2016

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE VENTAS  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

---

# **FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE VENTAS  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**PT1 1/1**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**FASE: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**OBJETIVO:**

1.- Comprobar que se están cumpliendo los procedimientos establecidos por la empresa para las ventas

**ALCANCE:**

E proceso actual de ventas de la compañía se encarga de la comercialización de la línea de productos que Creaciones Gabby ha introducido en el mercado nacional

Este departamento está conformado por la sección de ventas, que se encuentra a cargo del gerente comercial quien atrae el posible cliente, proporcionando información del producto y cerrando la venta

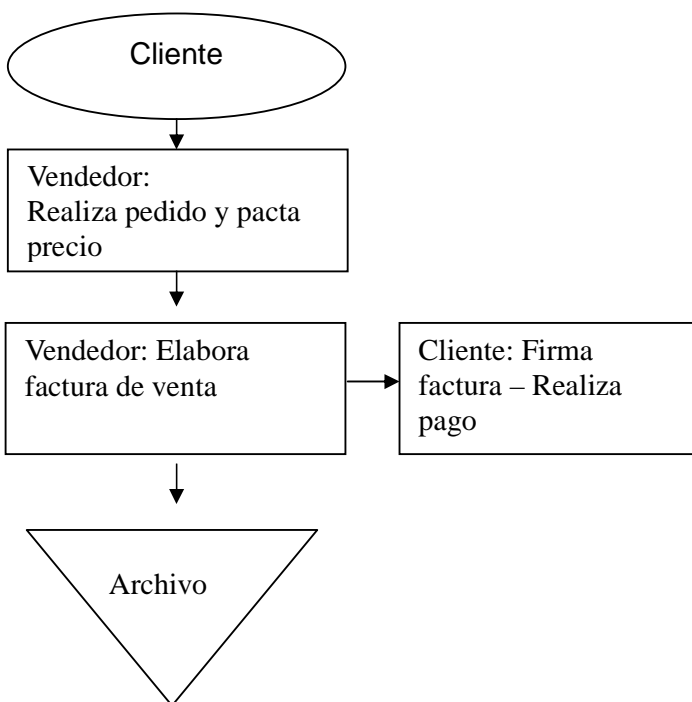
**PROCEDIMIENTOS:**

No.	Procedimientos	Ref. P/T.	Responsable	Fecha
1	Realizar una visita al área, recopilar información y obtener una comprensión de las políticas y procedimientos utilizados en el departamento; por ejemplo, procedimiento de ventas mediante flujodiagramación y narrativas	VP 1/2	JCAV	18/01/2016
2	Efectuar una comparación de los procedimientos estipulados con las operaciones efectuadas para determinar posibles desviaciones y resultados adversos	VP 2/2	JCAV	18/01/2016
Elaborado por: JCAV			Fecha: 18/01/2016	
Revisado por: DSM			Fecha: 18/01/2016	

### NARRATIVA Y FLUJOGRAMA DE VENTAS

Toda empresa tiene esquemas o pasos que deben cumplir al momento de efectuar una venta, y de esta manera realizar todo el proceso con mucho cuidado y responsabilidad.

Al momento de realizar la venta el procedimiento consiste en que el cliente debe recurrir donde el vendedor para solicitar la fabricación de los productos requeridos y pactar el precio por los mismos. Considerando que no se otorga crédito, los clientes tiene conocimiento que una vez entregada la mercadería se deberá proceder con el pago por la entrega de los productos



Elaborado por: JCAV	Fecha: 18/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 18/01/2016

**ARIAS  
AUDITORES**

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE VENTAS**

**VP 2/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**

**VERIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

PROCEDIMIENTO INTERNO DE VENTAS	OPERACIÓN EFECTUADA	CUMPLIMIENTO	NO CUMPLIMIENTO
Se recibe el dinero una vez entregados los productos	Se tomo una muestra de cinco clientes tomados al azar y se verificó que la cancelación fue inmediata una vez despachada la mercadería		Del muestreo realizado dos clientes no realizaron la cancelación al 100%
Efectuar análisis históricos sobre la morosidad y solvencia de los clientes	De los cinco clientes seleccionados se analizó su historial comercial dentro de la compañía	La compañía cumple con este proceso previo a la fabricación y entrega de productos solicitados por los clientes	
Elaboración de facturas para el despacho de pedidos	Se verificó el proceso con la respectiva facturación, tomando como muestra cinco clientes al azar	La compañía cumple con el proceso de facturación por todos los pedidos que se realizan	

Elaborado por: JCAV	Fecha: 18/01/2016
Revisado por: DSM	Fecha: 18/01/2016

**CREACIONES “GABBY”  
AUDITORÍA OPERATIVA  
ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015

---

# **FASE IV INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA**

## **INFORME DE ANÁLISIS GENERAL Y DIAGNÓSTICO**

Se ha realizado una auditoría de gestión a la Empresa Creaciones Gabby, con el objeto de evaluar: la eficiencia y eficacia en que se desarrollan las actividades de los departamentos de Producción y Ventas. El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en el proceso administrativo eficiente; se realizó la auditoría por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015. El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa, incluyendo los comentarios que emitieron los auditados en la lectura del borrador del informe. Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por las autoridades inmersas en las mismas, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo.

Reitero el compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la empresa. A la vez se deja constancia del reconocimiento por la total colaboración recibida al momento de desarrollar el trabajo

Atentamente,

Jessenia Arias  
Auditor Jefe  
**ARIAS AUDITORES**



## INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

**1.1. MOTIVO DEL EXAMEN.** La auditoría de gestión al proceso de producción y ventas de la Empresa Creaciones Gabby, se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por Jessenia Cristina Arias Villalta, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas. Con motivo de buscar una mejora continua se decide realizar el examen de auditoría de gestión para determinar la eficiencia y eficacia de los departamento de producción y ventas

### **1.2. OBJETIVOS.**

**1.2.1 Objetivo General.** Realizar la auditoría operativa aplicada a los departamentos de producción y ventas de la Empresa Creaciones Gabby, que permita determinar las oportunidades de mejora existentes en la misma; a fin de generar y aplicar indicadores de gestión tendientes a contribuir con el mejor desempeño de las funciones asignadas a cada una de las áreas.

**1.2.2 Objetivo Específico.** Mejorar el desempeño de las funciones asignadas a los departamentos de producción y ventas con la incorporación de indicadores de gestión, estableciendo conclusiones y recomendaciones al departamento a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación.

**1.3. ALCANCE.** La auditoría de gestión en la Empresa Creaciones Gabby, a los departamentos de producción y ventas se realizó por el período comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015.

**1.4. COMPONENTES AUDITADOS.** La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en el establecer conclusiones y recomendaciones en el departamento de producción y ventas a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación.

## INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

**2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.** “Creaciones Gabby”, abre sus puertas, como fruto de la experiencia en la rama de la producción y fabricación de prendas de vestir por parte de su propietaria y por la experiencia en la rama de comercialización y ventas por parte de su propietario.

“Creaciones Gabby” se dedica a la fabricación y comercialización de ropa de bebé de 0 a 2 años de edad; la empresa ha tenido un significativo desarrollo durante los últimos años como consecuencia de un arduo trabajo y esfuerzo por parte de los propietarios del negocio, de tal forma que su participación comercial se ha extendido hacia otros mercados fuera de la ciudad de Quito.

La empresa es de constitución familiar, está conformada por el primer núcleo familiar que son padres e hijos, trabajan conjuntamente con la finalidad de hacer crecer el negocio y desarrollarlo aún más hacia el futuro, hacerlo más competitivo, aumentando por ende su prestigio, y fomentando fuentes de trabajo.

**2.2. MISIÓN.** Creaciones Gabby define en su misión: “Ser una empresa ecuatoriana dedicada a la producción, fabricación y comercialización de ropa de bebé, brindando una amplia gama de prendas de vestir de alta calidad que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes con diseños innovadores siempre a la moda, se cuenta con personal con experiencia y muy capacitado dentro de la industria de la moda; gracias al crecimiento de mercado la organización se dedica a la venta al por mayor y menor dentro y fuera de la ciudad abasteciendo de esta manera a la costa, sierra y oriente del Ecuador”

**2.3. VISIÓN.** Creaciones Gabby define en su visión: “Ser la empresa líder en la industria de manufactura de ropa de bebé al 2019, logrando una mayor participación en el mercado de la costa, sierra y oriente; llegar a ser la mejor opción por los consumidores al momento de su compra, brindar siempre prendas de vestir de la más alta calidad y a precios muy competitivos, contar con una excelente organización, tecnología de punta y personal idóneo y adecuado para ser más competitivos dentro del mercado al cual nos dirigimos”

**2.6. OBJETIVO DE LA EMPRESA.** El objetivo primordial de Creaciones Gabby es diseñar, fabricar y comercializar ropa de bebé de alta calidad, con acabados exclusivos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con diseños innovadores siempre a la moda, a precios muy competitivos para todos

## **RESULTADOS GENERALES**

Como resultado de la evaluación preliminar de Control Interno se puede determinar que el Departamento de Producción de Creaciones Gabby, posee un nivel de riesgo moderado y una confianza moderada, debido a los siguientes aspectos:

**En el departamento de Producción de Creaciones Gabby no existe un manual de funciones.**

**RECOMENDACIÓN** Se deberá elaborar un manual de normas y procedimientos que le posibilite establecer una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través del manual.

**No se realizan evaluaciones del desempeño del personal en el departamento de Producción.**

**RECOMENDACIÓN** Medir el desempeño de los empleados que laboran en la empresa a través de indicadores de gestión a fin de conocer el nivel de compromiso y capacitación que cada uno de ellos tenga.

**Inexistencia de encuestas a los clientes con la finalidad de medir su satisfacción**

**RECOMENDACIÓN** Con la finalidad de dar satisfacción en la calidad de los productos hacia los clientes, se deberá realizar mínimo trimestralmente encuestas con el fin de conocer su criterio con relación a los productos confeccionados por el departamento de Producción.

**No se han efectuado Auditorías de Gestión en el Departamento de Producción y Ventas**

**RECOMENDACIÓN** Se deberá realizar en adelante Auditorías de Gestión mínimo

anualmente, con el fin de mejorar los procesos y optimizar los recursos del departamento de producción.

**La compañía cuenta con la política de *no crédito*; sin embargo, no siempre se cumple**

**RECOMENDACIÓN** Es necesario que se identifiquen las razones por las cuales no se cumple con lo establecido y en base a qué circunstancia se “otorga” crédito a los clientes

## **RESULTADOS ESPECÍFICOS DEL COMPONENTE**

Del desarrollo de la tesis para aplicación de la auditoría de gestión a los departamentos de producción y ventas de la Empresa Creaciones Gabby, se han establecido conclusiones y recomendaciones que después de la revisión realizada se deben destacar dentro de este documento y se mencionan a continuación:

### **La planificación de la producción es deficiente debido a la inexistencia de políticas de producción**

**CONCLUSIÓN** La falta de políticas de producción genera la desviación de objetivos y metas ya que estos se formulan para toda la entidad.

**RECOMENDACIÓN Gerente General:** Elaborar un manual de bases técnicas en cuanto a materia prima por cada uno de los modelos que elabora Creaciones Gabby previa colaboración y aportación del área de producción describiendo sus políticas con la coordinación y aprobación de todos los departamentos de la entidad.

### **Auditoría verificó que las ventas superan a la producción**

**CONCLUSIÓN** El Gerente General, realiza un control continuo al proceso de ventas; sin embargo, en ocasiones existen problemas en el proceso de producción, afectando en el rendimiento operacional y administrativo de la empresa

**RECOMENDACIÓN Gerente General y Jefe de producción:** Verificarán que las compras de materia prima sean suficientes para la elaboración de los productos basándose en los pedidos requeridos por los distintos clientes

### **Auditoría verificó que no siempre se recibe la cancelación en el momento en que los productos son entregados**

**CONCLUSIÓN** El Gerente General cumple también el rol de vendedor de la mercadería,

por lo tanto no existe una diferenciación clara y un adecuado proceso de despacho y entrega de productos; así como, recibir la cancelación de los mismos en el momento de la entrega

**RECOMENDACIÓN Gerente General y Jefe de producción:** Verificarán que la producción se haya realizado conforme el requerimiento de los clientes, mientras tanto en contabilidad validarán los pagos efectuados por el despacho de la misma

Atentamente,

Jessenia Arias

Auditor Jefe

**ARIAS AUDITORES**

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**4.1 CONCLUSIONES** La ejecución de la auditoría de gestión a los departamentos de Producción y ventas de Creaciones Gabby, se realiza con el fin de evaluar sus procesos durante el período Enero – Diciembre 2015 basados en entrevistas y experiencias, el mismo que servirá tanto a los miembros del departamento así como para sus clientes, de esta forma dar a conocer el campo en el que los empleados se desenvuelven actualmente y luego de un análisis se ha podido concluir:

- El propósito de esta auditoría de gestión logró que Creaciones Gabby, tenga un asesoramiento significativo para mejorar y consolidar sus procedimientos de modo que pueda obtener el nivel adecuado de eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa. No obstante no cuenta con un manual de procedimientos y una normativa que esté de acuerdo con el sector donde se desenvuelve y las actividades que se realizan; así como el establecimiento formal del departamento de ventas
- Se consideró que la ejecución de esta auditoría ha sido un aporte significativo para la dirección y administración de Creaciones Gabby

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Como resultado de la ejecución de la auditoría de gestión realizada a los departamentos de producción y ventas de Creaciones Gabby, a continuación se detallan las recomendaciones que traerán un mejoramiento en los procedimientos:

- Creaciones Gabby, debe elaborar y aplicar un manual de procedimientos y una normativa que esté de acuerdo con el sector donde se desenvuelve y las actividades que se realizan, comunicando formalmente las resoluciones a cada uno de sus colaboradores.
- Creaciones Gabby debe elaborar y aplicar un plan que minimice y poco a poco elimine los errores que se generan al momento de la confección de las prendas;



así como, una producción eficiente que cubra todos los requerimientos de los clientes

- Creaciones Gabby debe afianzar su política de no crédito de ventas, la misma existe; sin embargo, no es acatada

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

Lattuca, Antonio; Mora, Cayetano y otros: "*Manual de Auditoría*". Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Segunda Edición. Buenos Aires, junio de 1999.

MUÑOZ RAZO, Carlos, *Auditoría en Sistemas Computacionales*, Pearson Educación, primera edición, 2002, pag.34

GUAJARDO CANTÚ, Gerardo, *Contabilidad Financiera*, Ed.Macgraw-hill, México, 1998, Pp 613.

AMADO SUAREZ, Adriana, *Auditoría de comunicación*, Editorial La Crujía Ediciones, Buenos Aires - 2008 Páginas 118.

### Internet:

[www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf](http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf), concepto, clases y evolución de la auditoría.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>; enciclopedia virtual del conocimiento.

<http://blogs.utpl.edu.ec/metodologiainvestigacion/2009/01/14/definicion-del-alcance-de-la-investigacion-a-realizar-exploratoria-dscriptiva-correlacional-o-explicativa/>; blog de la UTPL.

<http://auditoriafinaciera.blogspot.com/2009/07/historia-de-la-auditoria.html>

<http://www.encyclopediafinanciera.com/auditoria/informe-de-auditoria.htm>

<http://www.inec.gob.ec>: Sector textil año 2010.

[www. Rmorales.mayo.uson.mx](http://www.Rmorales.mayo.uson.mx): Administración de Operaciones, documento pdf.

[http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio\\_digital/](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/)

<http://www.gestiondeoperaciones.net>: Gestión y Administración de la Producción y Operaciones: